

**CAPACITY AND EVALUATION OF SERVERS IN TECHNICAL
ADMINISTRATIVE UFJF EDUCATION FROM NATIONAL POLICY STAFF
DEVELOPMENT - PNPD: AN ANALYSIS FROM THE SERVERS**

**CAPACITAÇÃO E AVALIAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO
ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UFJF A PARTIR DA POLÍTICA
NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL
PNPD: UMA ANÁLISE A PARTIR DOS SERVIDORES**

Josane Gomes Weber¹

Marcia Cristina Valle Zanetti²

Maria Angela Campelo de Melo³

ABSTRACT

This article discusses, from the perspective of Administrative Technical Servers in Education, Federal University of Juiz de Fora - UFJF, the performance and applicability of and applicability of programs Capacity and staff Development- PROCAP and Performance Evaluation - PROADES since the period of its implementation in 2007, from the advent of the National Personnel Development Policy (Decree No. 5,707 / 06 of 23/02/2006), by the year 2014. The case study sought to also present the experiences and verify the adequacy of programs to government policy and raise the difficulties, limitations and successes achieved by UFJF in order to provide insight to reflect on the theme, as relevant to the modern public management. The results suggest that the experience has been successful and meets legal purposes.

KEYWORD: Public Management; Federal Public Service; career; capacity; performance evaluation.

RESUMO

O presente artigo discute, a partir da ótica dos servidores Técnico Administrativos em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF, o desempenho e a aplicabilidade dos programas Capacitação e Aperfeiçoamento de Pessoal – PROCAP e Avaliação de Desempenho

1 Engenheira Eletricista e Administradora pela UFJF, mestre em Engenharia de Produção pela PUC-Rio, Doutoranda em Administração pela PUC-Rio, Técnico administrativo em Educação do quadro da UFJF.

2 Engenheira Civil, mestre em Computação Aplicada e Automação pela UFF, doutoranda em Administração pela PUC-Rio.

3 Doutora em Social Systems Sciences. University of Pennsylvania, UPENN, Estados Unidos.

– PROADES, da UFJF, desde o período da sua implantação em 2007, a partir do advento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (Decreto nº 5.707/06 de 23/02/2006), até o ano de 2014. O estudo de caso buscou, também, apresentar as experiências vivenciadas e verificar a adequação dos programas à política governamental, assim como levantar as dificuldades, limitações e sucessos obtidos pela UFJF, de forma a contribuir com subsídios para uma reflexão sobre o tema tão relevante para a gestão pública moderna. Os resultados levam a crer que a experiência é exitosa e atende aos propósitos legais

PALAVRAS-CHAVE: Gestão pública; Serviço Público Federal; carreira; capacitação; avaliação de desempenho.

1. INTRODUÇÃO

A evolução do pensamento sobre a gestão no serviço público vem acompanhando, pelo menos na teoria, as tendências da literatura. Em um meio competitivo configurado por Emery e Trist (1960) como turbulento, as mudanças acontecem em todos os níveis e as relações de interdependência, complexidade e incerteza intensificam-se. Dessa forma é preciso investir nos trabalhadores de modo a torná-los aptos a atender às demandas destes novos tempos, capazes de aprender, cooperar e se adaptar, sem perder a autonomia. A capacitação e a avaliação de desempenho tornaram-se um importante investimento organizacional constituindo um diferencial competitivo e de maior efetividade das funções do Estado. No serviço público, essa tendência também se fez presente, desde que o Estado passou a considerar sua função gerencial. (FREITAS, A. M. R. *et al.*, 2010)

A instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal - PNPD, da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (Decreto 5707/2006), demonstra a preocupação da esfera federal com o desenvolvimento permanente do servidor público (BRASIL, 2006a). Aliado a isso, no caso específico dos servidores Técnico Administrativos em Educação – TAEs, o Governo Federal instituiu o Plano de Desenvolvimento de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE e estabeleceu diretrizes para sua elaboração (DECRETO nº 5825/2006). Tais dispositivos legais levaram a uma mobilização por parte das organizações públicas, entre elas as Instituições Federais de Ensino, no sentido de aperfeiçoarem seus processos de capacitação, avaliação de pessoal e dimensionamento de quadro de trabalho.

A Universidade Federal de Juiz de Fora-UFJF instituiu, em 2006, o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento – PROCAP e o Programa de Avaliação de Desempenho – PROADES. Tais

programas constituíram uma inovação nos processos até então desenvolvidos na UFJF, trazendo consideráveis avanços para o setor de gestão de pessoas.

Este artigo apresenta resultados de um estudo de caso que buscou analisar os programas PROCAP e PROADES implantados pela UFJF a partir do advento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal - PNDP com base em uma pesquisa que utilizou dados secundários oriundos de uma investigação documental e dados primários obtidos por meio de uma pesquisa junto aos servidores TAEs. Também foi relevante a experiência de uma das autoras lotada na PRORH-UFJF.

A análise cobre os resultados obtidos desde a implantação da referida política, em 2007, até 2014 e pretende auxiliar a refletir acerca dos pontos positivos e negativos dos programas bem como sobre sua adequação às premissas da PNDP. Ao levar em conta a opinião dos servidores o trabalho procurou imprimir um caráter não apenas avaliativo, no tocante à qualidade dos programas, mas sua aplicabilidade prática de acordo com seu principal público alvo.

Dessa forma, pretende-se contribuir para a melhoria do processo de desenvolvimento de pessoal no serviço público. Muito embora não seja possível uma generalização para outros órgãos, alguns aspectos gerais podem trazer alguma luz sobre esses assuntos auxiliando os gestores públicos de todas as esferas.

A seguir serão apresentados alguns aspectos da legislação pertinente, pois seu conteúdo é parte importante da análise. Em um segundo momento os programas PROADES e PROCAPES serão brevemente descritos. Posteriormente será apresentada a metodologia utilizada seguida da apresentação dos resultados da pesquisa de campo e, finalmente, a análise dos dados coletados à luz da legislação e as considerações finais.

2. ASPECTOS RELEVANTES DA LEGISLAÇÃO

Nas décadas de 1970 e 1980, alguns países, em especial os da América do Sul, foram impelidos por organismos internacionais, como o FMI (Fundo Monetário Internacional) e o Banco Mundial, a cumprirem uma série de ajustes em suas diretrizes para a administração pública. (ANDION,: 2009)

No Brasil, o Plano Diretor de Reformas do Aparelho do Estado e Políticas de Estado de 1995, previa, como ação prioritária, o investimento na qualificação e desenvolvimento dos talentos humanos e a profissionalização e valorização do servidor público, com base em um sistema remuneratório adequado, avaliação de desempenho por meio de incentivos e carreiras compatíveis com as novas necessidades do Estado. Em 2005, um novo Plano Diretor reitera

e define com mais detalhes os princípios já mencionados. (FOINE et al., 2010)

Conforme Freitas e colaboradores (2010, p.6), o Plano Diretor de 2005 estabeleceu que:

“A valorização do servidor deveria ser implementada: com a criação de condições psicossociais necessárias ao fortalecimento do espírito empreendedor do serviço público, conjugada ao comportamento ético e ao desempenho eficiente; com reforço do sentido de missão e com o comprometimento do servidor público para com a prestação de serviços de melhor qualidade para o cidadão; e com a obtenção de maior satisfação do servidor público com o trabalho e com a qualidade de vida. A implantação deveria ser gradativa através de uma ação participativa, de modo que os próprios servidores assumissem sua implementação no regime de co-gestão. Cada Ministério constituiria equipes e um núcleo central de mobilização, além da formação de consultores internos para fornecer orientação.”

Nessa perspectiva, em janeiro de 2005 o governo federal sanciona a Lei 11.091, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Desenvolvimento da Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação - PDICCTAE no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. Essa Lei enfatiza a necessidade de planejamento, de vinculação do Plano de Carreira ao Plano de Desenvolvimento Institucional e de elaboração de Programas de Capacitação e Aperfeiçoamento, de Avaliação de Desempenho e Dimensionamento de Quadros. Em 2006 instituiu-se o Decreto 5.825/2006, que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. Essa legislação enuncia alguns conceitos, posteriormente utilizados para análise das ações concretizadas pela UFJF:

“[...]II – Capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais;

[...] VI - desempenho: execução de atividades e cumprimento de metas previamente pactuadas entre o ocupante da carreira e a IFE, com vistas ao alcance de objetivos institucionais;

VII – avaliação de desempenho: instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe de trabalho, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário definido pela IFE, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor;” (BRASIL, 2006b)

Os dispositivos legais acerca do desenvolvimento do pessoal da administração pública federal estão, fundamentadas no tripé estratégico de gestão por competência, democratização das relações de trabalho e qualificação intensiva de uso de tecnologia da informação.

Com essa breve explanação, pode-se verificar a busca do Estado pela modernização e melhoria dos seus serviços, focando no desenvolvimento dos servidores e, assim, abrindo um caminho para uma gestão pública mais eficiente e eficaz.

3. CAPACITAÇÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA UFJF

Na UFJF, os Técnico-Administrativos em Educação, apoiados pela Administração Superior, realizaram um intenso e minucioso trabalho, com vistas a implementar uma política de desenvolvimento coerente com as estratégias apresentadas pelo Governo Federal, a serem traçadas por seus representantes legais e seus pares. Foram instituídas comissões multissetoriais para discutir e regulamentar os programas de Capacitação e Aperfeiçoamento, de Avaliação de Desempenho e de Dimensionamento das Necessidades Institucionais de Pessoal Técnico Administrativo em Educação/TAE, com seu modelo de alocação de vagas, previstos no PDICCTAE. Esses programas, vinculados entre si do UFJF integram o Plano de Desenvolvimento Institucional- PDI da Universidade e foram formalizados e institucionalizados. (FOINE *et al.*, 2010)

3.1. PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS – PROCAP

O PROCAP, instituído pela Resolução 09/2007 do Conselho Universitário, contempla os objetivos apresentados no Decreto 5.852/2006 e cria a Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas – CCDP da Pró-Reitoria de Recursos Humanos – PRORH, cujo Coordenador deve pertencer ao quadro de Técnico-Administrativos em Educação - TAEs da UFJF. Serão abordados, aqui, os pontos do Programa considerados mais relevantes.

O planejamento e a execução das atividades do PROCAP cabem à PRORH, por meio da Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas, que utiliza, quando necessário, parceria com Unidades/Órgãos da UFJF e outras entidades, públicas ou privadas, segundo a especificidade da ação a ser desenvolvida. Para os cursos presenciais são utilizadas as dependências da Universidade, cedidas pelas unidades acadêmicas. Para os cursos de capacitação à distância (modalidade EaD), o Centro de Educação a Distância - CEAD abriu um espaço virtual exclusivo da PRORH, na plataforma MOODLE, administrado por servidores da CCDP. (FOINE, *et al.*, 2010)

Como meios para o levantamento de necessidades de capacitação são utilizados, anualmente, entre outros: O Plano de Desenvolvimento Institucional da UFJF; resultados da avaliação de desempenho do servidor público da UFJF; questionário 'Levantamento de Necessidade de Capacitação', enviado às Unidades; solicitação dos gestores; dados oriundos da Coordenação de Saúde, Segurança e Bem-Estar, avaliando a necessidade de adaptação e readaptação ou outra medida necessária; novos métodos de trabalho e novas tecnologias; relatórios de gestão da UFJF; indicadores de Recursos Humanos constantes em banco de dados; demandas setoriais e sugestões da Ouvidoria Institucional. Os dados recolhidos são analisados, indicando temáticas para os cursos, obedecendo aos critérios internos aliados às necessidades de desenvolvimento institucional. (FOINE *et al.*, 2010)

Inicialmente, diante da grande demanda reprimida, optou-se pela realização de cursos presenciais, nos três turnos buscando abrir ao máximo as possibilidades de capacitação, de acordo com a disponibilidade dos servidores e programação de serviços nas diversas Unidades. Prioritariamente, definiu-se que os instrutores serão servidores do quadro da UFJF, remunerados pela rubrica gratificação de encargo curso concurso, que faz parte do orçamento de custeio das Universidades.

As ações de capacitação programadas para o ano foram elencadas no Calendário das Atividades de Capacitação, um instrumento que continha as atividades a serem promovidas no período, sendo sua divulgação realizada por diferentes meios (encaminhamento dos *folders* para a residência dos servidores, divulgação nos *e-mails* institucionais e nas páginas da UFJF e da PRORH na Internet).

Vale ressaltar que, até 2007, as ações de capacitação realizadas pelos setores responsáveis eram relativamente tímidas, atendendo às necessidades de forma não regular. Indubitavelmente, a alteração nos dispositivos de carreira dos TAEs, prevendo quatro novos níveis de progressão por capacitação, gerou forte demanda por cursos não formais, mobilizando os órgãos responsáveis pelo desenvolvimento e capacitação de pessoas. Outro fato importante foi o grande número de servidores, docentes e TAEs que ingressaram nos quadros da Instituição nas vagas oriundas do REUNI - O Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais. Tais servidores fizeram crescer a demanda por cursos de capacitação.

Inicialmente, os cursos, em sua maioria, abordaram temas considerados comuns a todos os ambientes e de formação gerencial. A partir de 2009, mais temas específicos foram acrescentados. Os temas abordavam áreas como gestão hospitalar, tecnologias da informação,

segurança no trabalho, legislação pública, técnicas de laboratório, gestão da informação, relações interpessoais, formação de equipes de alta *performance*, Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS), programação para aposentadoria, dentre outros. Em 2010, a modalidade à distância passou a ser utilizada, aumentando o número de interessados e atendendo a uma demanda por maior flexibilidade no tocante aos horários de dedicação aos cursos. (FOINE *et al.*, 2010)

Os cursos e eventos do PROCAP são submetidos à avaliação de reação, imediatamente após sua conclusão e à avaliação pós-curso ou de aplicabilidade dos conteúdos ministrados, geralmente, três meses após a realização da atividade, respondida pelo servidor e pela sua chefia imediata. Na modalidade EaD, a avaliação de reação foi uma das exigências para conclusão do curso, o que levou a uma participação de 100% dos participantes, tornando seus resultados mais significativos. Ressalte-se que, no início, o público-alvo dos cursos eram os servidores TAEs. No entanto, atendida a demanda reprimida, os cursos passaram a ser voltados, também, para o segmento docente.

Com relação à qualificação, ou seja, a educação considerada formal, o servidor foi contemplado com a isenção total da taxa de inscrição do vestibular e a destinação de 10% das vagas em cursos de especialização *lato sensu* da UFJF, de forma gratuita, para servidores. Além disso, a Resolução 40, pelo Conselho Superior-CONSU, em 20 de dezembro de 2010, regulamentou o Programa de Apoio à Qualificação-PROQUALI, que trata da concessão de bolsas para servidores cursarem graduação, em instituições privadas, e Pós-Graduação *stricto sensu*, em instituições públicas ou privadas, com ou sem afastamento do serviço, como forma de ajuda de custo.

3.2. PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO- PROADES

O Programa de Avaliação de Desempenho – PROADES, instituído pela Resolução 08/2007 do Conselho Universitário da UFJF, também contempla os objetivos apresentados no Decreto 5.852/2006 e cria a Coordenação de Avaliação de Desempenho-CAMP.

O planejamento e a execução das atividades do PROADES cabem à PRORH, por meio da Coordenação de Avaliação de Desempenho - CAMP. Trata-se de um processo sistemático e contínuo de avaliação dos Técnico-Administrativos em Educação, subsidiado pelo planejamento do trabalho realizado por cada equipe de trabalho. São diretrizes: planejamento participativo; acordo prévio de trabalho; integração com o Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Juiz de Fora (PDI/UFJF); articulação com os demais Programas do PDICCTAE-UFJF e vinculação aos critérios estabelecidos, ou seja, a avaliação deve se constituir

num processo em que o desempenho seja aferido em relação ao que foi objeto de acordo.. (UFJF,2007b)

O PROADES sustenta-se em dois pilares: plano de metas e valorização do trabalho em equipe. O desempenho é avaliado compreendendo o seu caráter dinâmico e implica atentar para as particularidades que definem a organização interna da universidade, proporcionando também uma avaliação nos diversos níveis organizacionais. (UFJF,2007b)

O processo de avaliação de desempenho é entendido como um momento de reflexão, no qual se procura estabelecer o que se precisa ajustar e acertar. É um processo pedagógico e dinâmico, com o qual se deve alcançar a totalidade dos níveis organizacionais permitindo, a todo o momento, sua construção e reconstrução na busca do aproveitamento e melhoria das potencialidades humanas. Assim, pretende análise sistemática do potencial e do desempenho do servidor, considerando o cargo que ocupa e em função do ambiente organizacional. (FOINE, 2010)

A avaliação deve ser imparcial e justa, sem favoritismo ou protecionismo, e tem a finalidade de envolver e comprometer os vários segmentos das Unidades, requerendo que os gestores e TAEs atuem de forma apropriada, visando atingir os objetivos institucionais.

O objeto da avaliação é o desempenho de cada equipe de trabalho, na realização das atividades pactuadas no plano de metas, ou seja, no planejamento das atividades a serem desenvolvidas na Unidade, propiciando o exercício de uma gerência participativa na busca de resultados e a valorização dos TAEs. O Plano de Metas Individual, ligado ao Plano de Metas da Equipe, foi incluído de forma a também servir como parâmetro de avaliação anual.

O PROADES tem seu processo sustentado por meio eletrônico, utilizando o SIGA, disponível, em rede de Intranet, a todas as Unidades Administrativas e Acadêmicas da Instituição. Essa é uma importante característica do processo, pois permite o mapeamento de todos os passos ao longo do período avaliativo. Para implantar e gerir o programa foi instituída a Coordenação Geral de Avaliação da UFJF e instituídas 46 Unidades de Avaliação e suas Coordenações Setoriais, considerando-se a estrutura organizacional vigente, as características da UFJF, assim como a missão da Instituição.

O Programa divide-se em três etapas: 1ª fase – Pacto das metas, 2ª fase – Acompanhamento do desempenho (com três reuniões obrigatórias das coordenações setoriais e da Coordenação Geral) e a 3ª fase – Avaliação do desempenho. O sistema criado especialmente para dar suporte ao programa registra atas de todos os encontros, as metas estabelecidas e todas as dificuldades e facilidades encontradas durante as diferentes fases da avaliação bem como

os resultados da avaliação final. Ao final de cada período avaliativo, é realizada pesquisa de opinião/enquete com os TAEs e apresentados relatórios para a Reitoria da UFJF e para as 46 Unidades de Avaliação, com o objetivo de fornecer subsídios para implementar novas ações.

Assim, o PROADES constitui um importante instrumento de gestão e aprendizado organizacional, criando indicadores que auxiliam na formulação de políticas institucionais capazes de democratizar as tomadas de decisão. (FOINE: 2010)

4. METODOLOGIA

O presente trabalho utilizou como métodos a pesquisa documental e de campo, bem como a observação-participação. Trata-se de um estudo de caso cujo objeto é a Universidade Federal de Juiz de Fora, mais especificamente seus programas de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas – PROCAP e de Avaliação de Desempenho – PROADES. O período analisado foi do ano de 2007 ao ano de 2014.

Para coleta dos dados indiretos foram utilizadas como fonte de pesquisa documental relatórios da Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento/PRORH/UFJF, Relatórios da Coordenação de Avaliação de Desempenho /PRORH/UFJF, relatório anual PRORH, legislação vigente, resultados de avaliação dos cursos e manuais de procedimentos.

A pesquisa de campo foi realizada em 2014, por meio de um questionário eletrônico encaminhado aos servidores TAEs da UFJF através de seus *e-mails* institucionais. Antes de sua aplicação o questionário foi por meio de um pré-teste e opinião de profissionais da área. Tal instrumento buscou avaliar, do ponto de vista do servidor, o nível de satisfação com os programas PROADES e PROCAP, sua importância para o desenvolvimento pessoal e profissional, sua aplicabilidade prática, bem como colher sugestões de melhoria para os referidos programas. O questionário aplicado apresentou as questões relacionadas no Quadro 1, que procuraram avaliar os construtos Desempenho e Aplicabilidade relacionados a cada um dos programas investigados. O construto Desempenho tem por finalidade avaliar a qualidade dos programas na percepção dos servidores, sendo utilizado para mensurar como os resultados dos programas são positivamente quantificados, permitindo utilizá-lo como indicador de aceitação, rejeição e necessidade de melhoramentos nos programas aplicados. O construto Aplicabilidade busca avaliar como os programas são experimentados e vivenciados pelos servidores no seu contexto refletindo como o mesmo se relaciona com suas atividades profissionais.

QUADRO 1 - CONSTRUTOS UTILIZADOS PARA AVALIAÇÃO DOS PROGRAMAS PROCAP/PROADES

Construto		Questões	Opções
ROCAP	Desempenho	Q1: Como você avalia o programa PROCAP quanto a QUALIDADE dos cursos oferecidos?	Ótimo
			Bom
			Regular
			Ruim
		Q2: Como você avalia o PROCAP quanto a DIVERSIDADE dos cursos oferecidos?	Ótimo
			Bom
		Regular	
		Ruim	
		Q6: Que tipo de sugestão você daria para melhorias no programa PROCAP?	-
	Aplicabilidade	Q3: Como você avalia a relação dos cursos oferecidos com o seu trabalho?	Totalmente relacionados
		Regularmente relacionados	
		Pouco relacionados	
		Nenhuma relação	
	Q4: O PROCAP trouxe para você algum tipo de melhoria com relação à sua motivação para o trabalho?	Sim	
		Não	
	Q5: Você acha importante um programa como o PROCAP para os servidores públicos?	Sim	
		Não	
PROADES	DESEMPENHO	Q7: Como você avalia o PROADES como ferramenta de avaliação de desempenho?	Ótimo
			Bom
			Regular
			Ruim
		Q8: Como você avalia o PROADES quanto à participação dos envolvidos?	Participação total
			Participação suficiente
		Pouca participação	
		Nenhuma participação	
		Q10: Dê sua sugestão de melhoria para o PROADES	-
	APLICABILIDADE	Q9: Você entende que o PROADES é um instrumento avaliador justo?	Sim, muito justo
		SIM, mas precisa melhorar	
		Não, é injusto	
	Q11: O PROADES trouxe alguma melhoria para sua motivação no trabalho?	Sim	
		Não	

Fonte: Elaborado pelos autores

Os dados da pesquisa documental foram utilizados para subsidiar a análise. O *software* utilizado para a pesquisa garantiu que os respondentes não pudessem se omitir em qualquer questão, exceto na discursiva bem como evitou respostas duplas na mesma questão.

Optou-se pela pesquisa por meio eletrônico devido ao elevado número de servidores, a maior rapidez na obtenção de resultados bem como permitir o anonimato.

Uma limitação da coleta de dados por meio do questionário é que nem todos os servidores utilizam o e-mail institucional. No entanto, o número de respondentes, 250 servidores, correspondendo a 16% do total, pode ser considerado representativo.

Conforme Vargas (2002,120), observação-participação é uma técnica onde: "... o observador faz parte integrante de um grupo e aproveita essa situação para observá-lo,...". Atuando na Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFJF como Gerente de Projetos de Capacitação, sendo servidora pública lotada na universidade, uma das autoras teve a oportunidade de vivenciar o processo de implantação e execução dos dois programas em suas diferentes facetas.

5. PROADES E PROCAP – RESULTADOS OBTIDOS

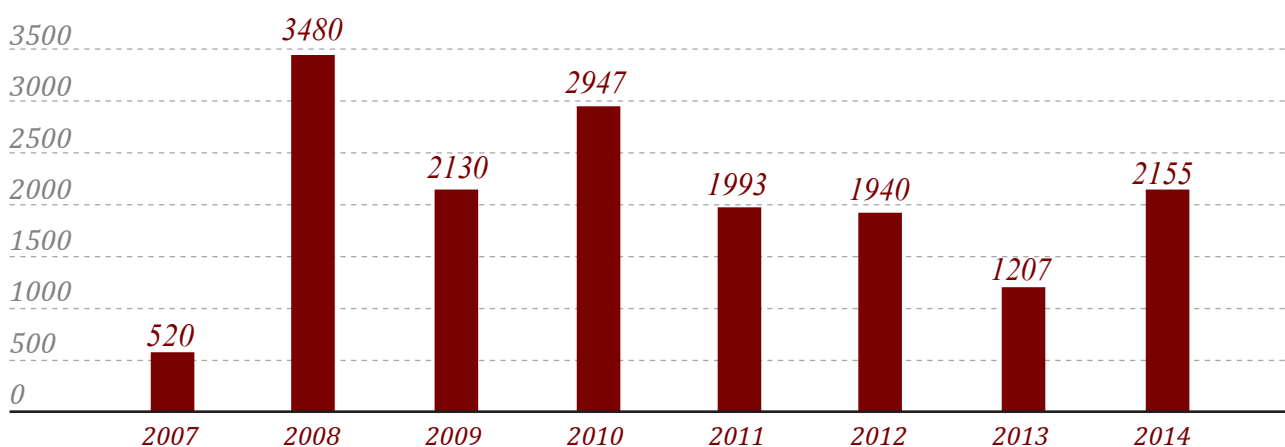
A seguir, serão relatados alguns resultados obtidos junto às respectivas Coordenações bem como da pesquisa de campo.

5.1. PROCAP

O gráfico 1 mostra a evolução do número de vagas oferecidas desde 2007.

GRÁFICO 1. EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE VAGAS PARA CAPACITAÇÃO DA UFJF

Evolução do Número de Vagas para Capacitação - Eventos de até 180 horas - UFJF



Fonte: CCDP/PRORH

Observa-se que, em 2007, a partir do segundo semestre letivo, quando da implantação da CCDP, ainda não havia suporte de um sistema de informação, assim, o número de vagas oferecidas foi de 540, insuficiente para atender a demanda de mais de mil servidores.

Já em 2008, a oferta de vagas aumentou consideravelmente (644%), em função do grande interesse demonstrado no ano anterior e da utilização do sistema informatizado.

Nos anos subsequentes, pode-se observar uma redução nesse número, devida à acomodação da demanda já atendida em seu pico. Durante esse período de sete anos, foram oferecidos cerca de 666 cursos/módulos de temáticas diferentes ministrados em diferentes modalidades, presenciais e à distância, com carga horária de 10 a 180h. As avaliações de reação dos cursos e pós-curso foram, em sua maioria, positivas. O Quadro 1 indica o número de servidores que participaram de pelo menos um dos eventos de capacitação nos últimos sete anos. Trata-se de um valor bastante significativo e corresponde a uma média de 564 servidores por ano.

QUADRO 1 - QUANTIDADE DE SERVIDORES CAPACITADOS

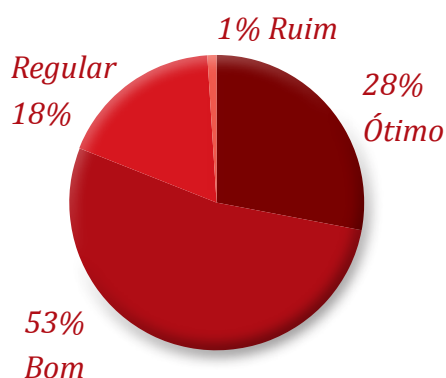
2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	TOTAL
659	554	371	569	596	491	505	768	4.513

Fonte: Elaborado pelos autores

Os gráficos 2a a 2d são resultado da pesquisa sobre o desempenho e aplicabilidade do programa.

GRÁFICO 2A A 2E. AVALIAÇÃO DO PROGRAMA PROCAP

*Gráfico 2A: Questão Q2
Diversidade dos cursos oferecidos*



*Gráfico 2B: Questão Q2
Diversidade dos cursos oferecidos*

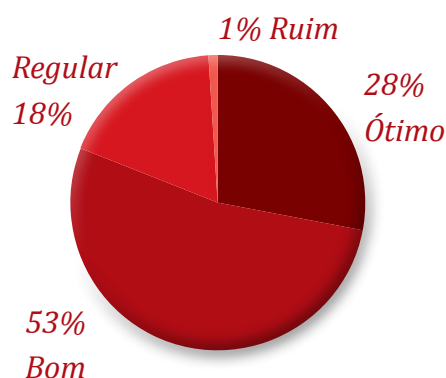


GRÁFICO 2A A 2E. AVALIAÇÃO DO PROGRAMA PROCAP

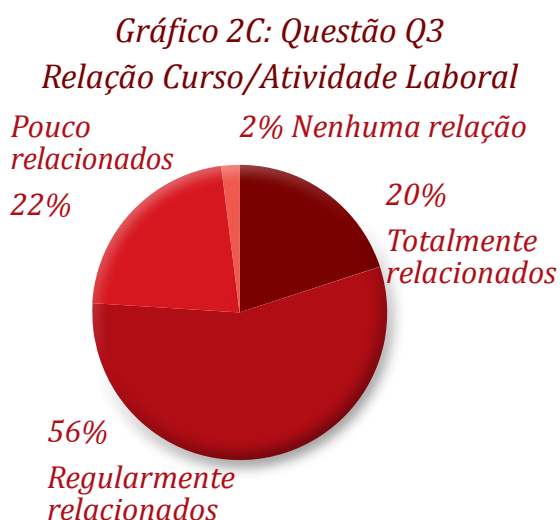
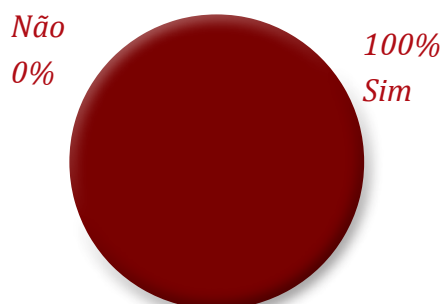


Gráfico 2E: Questão Q5
O PROCAP é importante para o servidor?



Fonte: Pesquisa de campo

Conforme apresentado no Gráfico 2a, 91% dos respondentes avaliaram os cursos oferecidos como ótimos e bons. Apenas 9 % avaliaram como regulares e ruins. Esses dados ratificam o constante nas avaliações de reação dos cursos.

No que diz respeito à diversidade de temas oferecidos os dados apresentados no gráfico 2b demonstram que 53% dos respondentes entendem que é boa e 28% que é ótima. No entanto, com base nas avaliações pós-curso e nas sugestões dos servidores respondentes, é preciso diversificar mais, agora de forma mais focalizada para cada cargo ou função.

Os trechos significativos que se seguem exprimem o pensamento de alguns servidores constantes da questão aberta.

“Faltam cursos específicos para os servidores que trabalham com Tecnologia da

Informação e Comunicação no CGCO, CEAD, e outros setores.” (Servidor A)

“Ofertar cursos mais variados, com maior frequência e em Governador Valadares ou a distância.” (servidor B)

“Aumentar a diversidade dos cursos oferecidos, para que estes possam abranger mais áreas de formação e atuação.” (Servidor C)

Quanto à adequação dos temas ao trabalho dos servidores 56% avaliaram como regularmente relacionados, como mostra o Gráfico 2c. Ressalte-se que 80% dos servidores entendem que é necessário investir em cursos mais diretamente relacionados com suas áreas de trabalho, o que indica que é preciso um estudo mais acurado sobre quais competências específicas abordar. A esse respeito pode-se citar alguns trechos significativos:

“Muito importante, mas deveria abranger outras áreas além da administração, como por exemplo, Comunicação, Engenharia, Tecnologia da Informação, Direito, e outros. Ou caso a demanda seja baixa por esses cursos poderiam ser elaborados editais ou algum mecanismo em que servidor pudesse indicar cursos de capacitação ao qual tenha interesse e que não é fornecido pela UFJF.” (Servidor D)

“O PROCAP pode se preocupar com a diversidade temática dos cursos, envolvendo e promovendo várias áreas do conhecimento. Temas gerais são bacanas, mas módulos específicos para nichos profissionais são importantes.” (Servidor E)

A maioria dos servidores (79%) sente que o PROCAP trouxe melhorias no que diz respeito à motivação para o trabalho (Gráfico 2d) e ainda todos consideram importante ter programas como esse para os servidores públicos. Ao serem analisadas algumas sugestões para o PROCAP um fato interessante pode ser destacado: alguns servidores não conhecem bem os mecanismos utilizados para definir os temas dos cursos, por exemplo. Entre os respondentes muitos sugerem medidas que já são utilizadas. Também há um interesse cada vez maior por cursos à distância. Vários servidores opinaram que deve haver maior flexibilidade nos horários de cursos presenciais bem como cursos com temas voltados para áreas específicas. Diversos servidores afirmaram que se interessam pelos cursos mesmo depois de conseguidas as progressões por capacitação.

Outro ponto levantado com frequência foi a necessidade de uma política geral de afastamento para que os servidores possam cursar mestrado e doutorado.

5.2. PROADES

No primeiro ciclo avaliativo, 46 (quarenta e seis) Unidades de Avaliação pactuaram suas metas, totalizando 637 (seiscentos e trinta e sete) metas. Dessas, 548 (quinhentos e

quarenta e oito) foram atingidas no decorrer do primeiro ciclo avaliativo, portanto, não foram alcançadas 89 (oitenta e nove) metas, ou seja, foram atingidas 86% (oitenta e seis por cento) de metas no planejamento do trabalho.

Foram apontados muitos fatores ‘dificultadores’ em cada uma das três reuniões ocorridas na fase de Acompanhamento do Desempenho do PROADES. A maior parte das dificuldades foi sanada pela própria Unidade de Avaliação, dado o caráter flexível do Programa, que permite a repactuação das metas e a ação empreendedora de cada Equipe de Trabalho. Os demais períodos mostram uma evolução, com um número menor de metas e de fatores ‘dificultadores’.

A pesquisa de campo incluiu questões relativas à percepção dos mesmos sobre o PROADES no que tange aos construtos Desempenho e Aplicabilidade.

Os gráficos 3a a 3d apresentam os resultados da pesquisa de campo.

GRÁFICO 3A A 3D. AVALIAÇÃO DO PROGRAMA PROADES

Gráfico 2A: Questão Q2 - PROADES como ferramenta de avaliação de desempenho

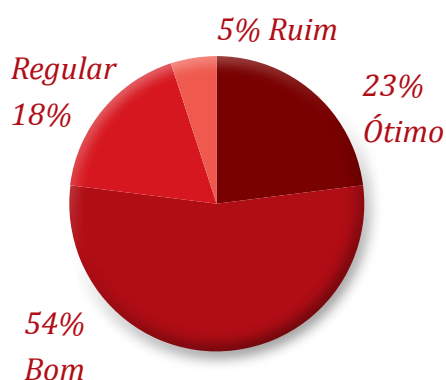


Gráfico 2B: Questão Q2 Participação dos envolvidos

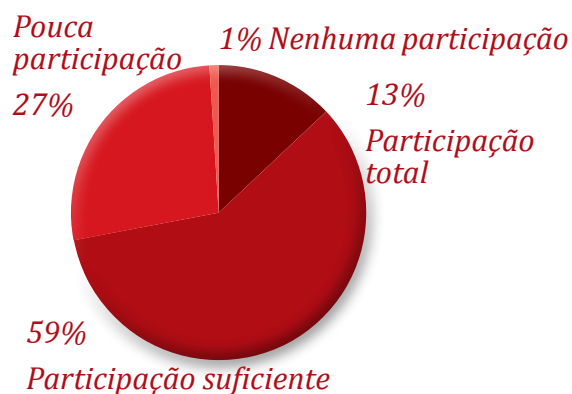


Gráfico 2C: Questão Q3 PROADES como instrumento de avaliação

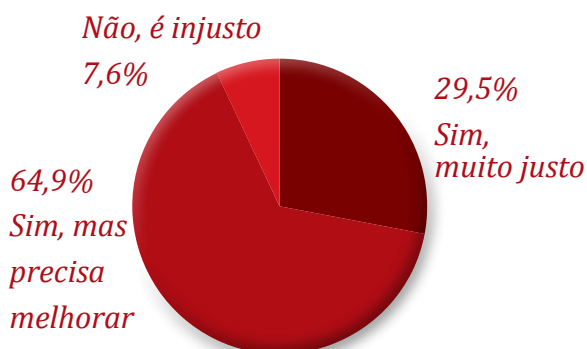
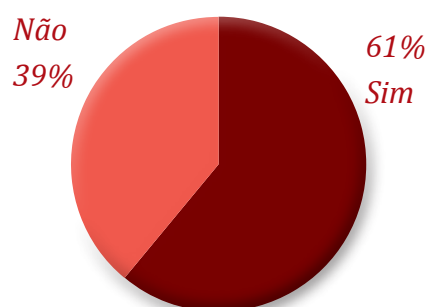


Gráfico 3D: Questão Q11 Melhora na motivação?



Fonte: Pesquisa de campo

Com relação à pesquisa feita junto aos servidores, o Gráfico 3a mostra que 77% dos respondentes entendem que o PROADES é uma ferramenta de avaliação de desempenho boa e ótima.

No que tange à participação dos envolvidos no programa as respostas indicam e o programa precisa melhorar. Conforme os dados apresentados no Gráfico 3b, apenas 13% dos servidores entendem que a participação é total, enquanto 56% avaliaram como sendo suficiente e 28% pouca ou nenhuma participação.

No Gráfico 3c é possível perceber que para a grande maioria dos servidores (64%) o PROADES é um programa de avaliação justo. Para 61% dos servidores o PROADES trouxe melhoria na motivação.

Conforme indicam as sugestões dos servidores (Questão11) muitos deles entendem que há necessidade de maior divulgação do programa, mais envolvimento por parte dos gestores, requerendo-se uma forma mais adequada de incentivo para os que ultrapassam as metas pactuadas. As opiniões apresentadas também sugerem que a divulgação do programa não está adequada.

Seguem alguns trechos significativos.

“Acho que o programa é ótimo, é necessário buscar formas de fazer com que mais pessoas participem (que vejam a importância do programa).”(Servidor F)

“Acho que o programa serve de motivação para a melhoria do desempenho dos servidores se for utilizado da forma correta pois em alguns momentos é considerado apenas uma formalidade.” (Servidor G)

“Precisamos de mais envolvimento e comprometimento dos servidores avaliados e dos gestores.” (Servidor H)

“Acho que o programa deve ser mais difundindo em algumas unidades, pois não são todos os chefes que participam. Principalmente os Pró-Reitores desconhecem suas regras e isso prejudica a vida do servidor.”(Servidor I)

“O PROADES não só forçou os funcionários públicos a se qualificarem, mas também os estimulou a buscarem novos caminhos para crescimento pessoal/profissional. Valorizou todos os níveis de conhecimento de todos. Somos funcionários públicos diferentes do que éramos a 10 anos atrás. O PROADES tem seu mérito, ou melhor, as pessoas que acreditaram nesta nova modalidade de avaliação e se empenharam em orientar e ensinar. Pessoalmente ainda encontro dificuldades relacionadas às novas tecnologias (informática). Sugestão: encontro de unidades para apresentação das melhorias que o PROADES proporcionou aos nos últimos anos.” (Servidor J)

6. ANÁLISE

As diretrizes governamentais aqui citadas propõem avaliações de desempenho e capacitação vinculadas ao planejamento. O plano Diretor de 2005 sinaliza que as mudanças necessárias para modernizar e otimizar a gestão pública devem ser implementadas pelos próprios servidores no regime de cogestão. Esse é um aspecto importante para a moderna administração, uma vez que leva a uma maior participação dos servidores no processo de decisão, com conseqüente maior comprometimento e lhes permite colocar em prática seus conhecimentos, exercitarem sua criatividade e capacidade, serem proativos ao realizarem suas funções. Os programas da UFJF, elaborados e implantados pelos próprios servidores demonstram estar em consonância com o disposto no Plano Diretor de 2005. Também atendem à legislação quanto à intenção de valorizar o servidor, não apenas no tocante ao acesso à capacitação e a uma avaliação de desempenho com princípios mais justos, mas também quando possibilitam a atuação desses servidores como instrutores nos programas de capacitação, permitindo o surgimento e a disseminação de novas ideias e conhecimentos, que podem ser testados na prática. Favorece-se, desse modo, o intraempreendedorismo, a transformação de conhecimento tácito em explícito, a discussão de problemas e definição de metas e objetivos individuais e de grupo compactuados de forma democrática. Em sua gênese, os programas PROCAP e PROADES já contemplam o trabalho em equipe, a autonomia dos grupos de trabalho e uma forma democrática de gestão. Também foram utilizados os conceitos de capacitação e avaliação de desempenho apontados pelo Decreto 5826/2006.

Conforme a pesquisa realizada com os servidores, no que diz respeito ao desempenho, o programa PROCAP foi considerado de qualidade, muito importante para eles e também contribui para maior motivação. Os números apresentados no programa de capacitação são significativos e mostram que uma grande demanda reprimida está sendo atendida. De acordo com os instrumentos de avaliação pós-curso, houve melhorias na atuação profissional do servidor e, em alguns casos, os funcionários tornaram-se mais motivados, a ponto de muitos servidores retomarem seus estudos formais nos níveis de graduação e, especialmente, de pós-graduação. Inegavelmente os incentivos financeiros oriundos do plano de carreira tiveram impacto nessa motivação, mas, certamente, não foram seu principal estímulo, mesmo porque servidores que já haviam atingido o número necessário de horas para conseguirem a progressão na carreira, continuaram a buscar capacitação.

É importante destacar que o tipo de gestão historicamente adotada pela UFJF e pela maior parte das universidades públicas brasileiras, não impõe a capacitação ao servidor, nem

aplica sanções aos que não participam. Embora com consequências para a carreira, a capacitação é uma escolha do trabalhador. Assim, transformar o trabalho, muitas vezes burocrático, em algo que gera satisfação e bem estar, de modo que os servidores se sintam motivados a desenvolver suas competências individuais, passa pelo estímulo ao crescimento intelectual e à valorização do indivíduo como parte vital do organismo que é a organização.

Pode-se observar que, quando da implantação do PROCAP, as temáticas dos cursos foram voltadas para aprimorar competências básicas para o servidor público, como respeito à ética, trabalho em equipe, gestão da mudança e clima organizacional, relações interpessoais e negociação de conflitos, atendimento ao público e intraempreendedorismo, o que denota, mais uma vez, a adequação à legislação pertinente. Porém, atingem apenas aspectos genéricos, apesar de fundamentais.

Importante observar que as avaliações pós-curso, realizadas tanto com o servidor como com sua chefia imediata corroboraram os resultados da pesquisa de campo, indicando que é preciso uma maior atenção quanto à aplicabilidade prática dos cursos no desempenho profissional dos servidores, não obstante seu valor na formação e desenvolvimento do trabalhador como um todo.

Da análise dos dados de campo, observa-se que, embora a diversidade dos cursos seja considerada boa, 24% dos respondentes não percebem sua relação com o trabalho que executam. Dentre os fatores que geram essa avaliação, pode-se destacar que a tônica dos cursos esteve nos temas mais gerais que envolviam aspectos amplos da capacitação dos servidores. Observa-se que o objetivo era oferecer, inicialmente, mais cursos que abordssem competências genéricas para, só posteriormente, partir para competências específicas, utilizando para tanto as avaliações e sugestões, bem como os resultados apontados pelo Programa de Avaliação de Desempenho e as diretrizes do PDI. Isso está sendo feito paulatinamente, mas talvez seja o momento de focar nos temas mais específicos realizando um levantamento de competências.

Outro fator relevante é que cursos muito específicos nem sempre possuíam boa relação custo benefício ao serem realizados internamente, pois as turmas eram muito pequenas e instrutores especializados exigiam maior investimento. Nesses casos muitas vezes era mais conveniente financiar cursos em outras instituições e isso nem sempre é viável.

Ao serem analisadas algumas sugestões para o PROCAP, um fato interessante pode ser destacado: uma parte significativa dos respondentes não conhecem bem os mecanismos utilizados para definir os temas dos cursos, pois sugerem medidas que já são utilizadas.

Isso indica que é necessário fortalecer a comunicação, em especial tendo em vista os novos entrantes oriundos de concursos públicos.

No que diz respeito ao desempenho do PROADES os respondentes o avaliaram como um bom programa. É justo, mas precisa melhorar. Importante destacar que as diretrizes do PROADES indicam uma forma inovadora de avaliação baseada na premissa de que os grupos de trabalho têm total condição de elaborar seus próprios planos, dividirem as tarefas de comum acordo, e, portanto, avaliarem o desempenho do grupo e, conseqüentemente, do indivíduo. É antes de tudo um processo pedagógico que leva tempo para se consolidar e passar a fazer parte da práxis dos servidores. .

A pesquisa sinaliza que o programa precisa ser mais bem divulgado, em especial para os novos entrantes, e que alguns pontos importantes ainda estão confusos para o servidor. Também indicou que nem todas as Unidades estão aplicando o programa da mesma forma, ou seja, com diferentes níveis de comprometimento. Talvez por isso tenham considerado justo porém necessitando aprimoramento. Como o programa tem como pressuposto a avaliação, tanto em grupo como individual, com base no cumprimento de metas previamente pactuadas, o envolvimento precisa ser mais que meramente formal. Trata-se, no entanto, de um trabalho lento e que precisa ser constantemente fortalecido, de forma que todos, inclusive aqueles em cargo de chefia que, em grande parte, são docentes e, portanto, não atingidos pelo mesmo processo avaliativo, possam entender e participar efetivamente.

Seria importante uma avaliação, por parte da Coordenação de Avaliação do processo em cada Unidade, para rever os procedimentos, bem como realizar ações que reforcem o entendimento dos servidores sobre todo o processo avaliativo. Uma sugestão seria a realização de seminários setoriais de atualização sobre o PROADES.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A experiência vivenciada até o momento tem se mostrado exitosa em muitos aspectos. Embora não haja nenhum trabalho institucional de avaliação da *performance* dos dois programas, as evidências apresentadas neste *paper* demonstram que existem indícios de que os programas constituíram um considerável avanço na forma de pensar e operacionalizar os processos de desenvolvimento de pessoas, levando os servidores de todos os níveis a discutirlos participando mais das decisões.

A maioria dos respondentes aprova os programas e entende que são importantes para seu desenvolvimento pessoal e profissional, melhorando a motivação, independente da sua

utilização para progressão na carreira. A partir da interpretação e aplicação da PNDP alguns aspectos importantes podem ser salientados como: a mudança estrutural da PRORH/UFJF com a criação de duas novas Coordenações: CDDP e CAMP; o aumento no número de progressões por capacitação e o envolvimento, embora em diferentes níveis, os TAEs e gestores no processo de planejamento organizacional.

Não se pode deixar de mencionar que, na prática, muitas limitações dificultam o processo. Limitações tanto do ponto de vista do nível primário de trabalho, em especial no tocante ao modo como o indivíduo encara suas atribuições, quanto no nível organizacional, com destaque para as relações de poder. Também questões culturais que envolvem, por exemplo, a forma de se “enxergar” o serviço público e os aspectos motivacionais, subjetivos e intrínsecos ao indivíduo tornam esse tipo de mudança um processo lento e, portanto de longo prazo. O fato dos programas serem institucionalizados, passando pelo crivo do Conselho Universitário, que reúne representantes de todos os atores da organização, oferece um caráter normativo e, portanto, mais difícil de ser alterado ou eliminado apenas por decisão política sempre que há mudança de mandato para a Reitoria, o que é muito importante. No entanto, cabe aos servidores garantirem a continuidade dos programas e a melhoria constante dos mesmos.

É preciso fazer uma avaliação acurada dos resultados alcançados de forma mais específica para que se possa, realmente, mensurar o nível de eficiência e eficácia dos programas bem como sua internalização nas práticas de gestão e planejamento da Universidade.

Para que os programas possam, realmente, lograr o êxito desejado, além da efetiva participação de todos, é preciso haver um esforço conjunto de integração entre todos os níveis de gestão de forma a tornar a avaliação de desempenho e capacitação parte integrante do planejamento organizacional ora fornecendo subsídios ora sendo subsidiados por ele.

Assim, espera-se que essa pesquisa abra caminhos para novas discussões sobre o tema, envolvendo, inclusive, outras Instituições Federais de Ensino.

REFERÊNCIAS

ANDION, Carolina. Por uma Nova Interpretação das Mudanças de Paradigma na Administração Pública. In: ENCONTRO DA ENANPAD, 33, 2009. São Paulo. Anais... São Paulo: ANPAD, 2009.

BRASIL. DECRETO 5.707 de 23/02/2006.- Dispõe sobre Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Diário

Oficial da União, 30 de junho de 2006a.

_____. DECRETO 5.825 23/02/2006 - 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. Diário Oficial da União, 30 de junho de 2006b

_____. LEI 11091 12/01/2005 - 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 União, 13 de fevereiro de 2006c.

CARVALHO, Antônio I. *et al.* Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009.109p.

EMERY, Frederick E.; TRIST, Eric. L. Socio-Technical Systems. In: Management Science, Models and Techniques, vol. 2. Churchman C.W. & Verhulst M. (eds). Pergamon Press, 1960.

FREITAS, Áurea. M. R. de. *et al.* Contribuição à Compreensão da Política de Desenvolvimento de Pessoas no Âmbito das Instituições Federais de Ensino: Um Ensaio Teórico. In: X COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITÁRIA EN AMÉRICA DEL SUR. Mar del Plata. Anais... Argentina, 2010. Disponível em <http://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/97016> Acesso em out. 2012

FOINE, Gessilene. Z. *et al.* Gestão por competências para o desenvolvimento de recursos humanos: uma adaptação para a Universidade Federal de Juiz de Fora. In: ENCONTRO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: CONQUISTAS E DESAFIOS, 2010, Brasília. Anais... Brasília, DF: Ministério do Planejamento, 2010. 1 CD-ROM.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA - UFJF. Resolução 09/2007 de 27/06/2006 do Conselho Superior. Aprova o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento (PROCAP) dos servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora, 2007 a. Documento Interno.

_____. Resolução 08/2007 de 27/06/2007 do Conselho Superior. Aprova o Programa de Avaliação de Desempenho (PROADES) dos servidores técnico-administrativos em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora, 2007 b. Documento Interno.

_____. PRORH - Relatório de Gestão da PRORH - 2007/2008, Jan. 2009. Documento interno.

_____. PRORH - Relatório de Gestão da PRORH - 2009-2010,

fev. 2011. Documento interno.

_____. PRORH - Relatório de Gestão da PRORH – 2011/2012. Fev.2013. Documento interno.

_____.(a) PRORH – 2013-2014 - Relatório de Gestão da PRORH, jan.2014 a. Documento interno.

_____. Site da PRORH. Disponível em www.ufjf.br/prorh.

Acesso em junho/2011. Acesso em 13 mar. 2014 b

VARGAS, José. Sociologia. Porto: Porto Editora, 2002