

Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro – Centro de Ciências do Homem –
Laboratório de Gestão de Políticas Públicas – Graduação em Administração Pública

ANÁLISE DA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO DOS DOCENTES DA UENF

Rejane Almeida Alves

Campos dos Goytacazes - RJ
2018

Rejane Almeida Alves

ANÁLISE DA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO DOS DOCENTES DA UENF

Monografia apresentada ao curso de graduação em
Administração Pública do Centro de Ciências do
Homem, da Universidade Estadual do Norte
Fluminense – Darcy Ribeiro, como parte dos
requisitos para a obtenção do título de bacharel em
Administração Pública

Orientador: Prof. Dr. Leonardo Rogerio Miguel.

Campos dos Goytacazes – RJ

2018

Rejane Almeida Alves

ANÁLISE DA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO DOS DOCENTES DA UENF

Monografia apresentada ao curso de graduação em
Administração Pública do Centro de Ciências do
Homem, da Universidade Estadual do Norte
Fluminense – Darcy Ribeiro, como parte dos
requisitos para a obtenção do título de bacharel em
Administração Pública

Aprovada em ____ de _____ de 2018

BANCA EXAMINADORA

Profa. Msc. Georgia Maria Manguiera de Almeida (IFF)

Prof. Dr. Mauro Macedo Campos (LGPP/CCH – UENF)

Prof. Dr. Leonardo Rogério Miguel (LCL/CCH – UENF) (Orientador)

Campos dos Goytacazes - RJ
2018

Dedico ao meu pai, Vanderlei (*in memoriam*),
por ser minha grande inspiração em continuar
lutando e conquistando meus objetivos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, à minha família, meus pais, Vanderlei e Regina, e minha irmã Wanda. A conclusão dessa etapa da minha vida está sendo concretizada pelo incentivo que sempre recebi de vocês. Tudo que tenho e sou devo a excelente estrutura familiar que tive. Essa conquista é muito mais de vocês do que minha. Agradeço imensamente por ter vocês como base. Alcancei objetivos que nunca imaginei graças ao apoio de vocês. Palavras não são capazes de expressar o tamanho da gratidão que eu sinto. Obrigada por tudo.

Agradeço também aos meus familiares que se fizeram presente durante toda a minha caminhada e que, de alguma forma, me ajudaram e torceram por mim. Agradeço em especial à minha avó Nadir, a mulher mais forte e guerreira que já conheci e que muito me inspira.

Agradeço aos amigos de longa data da minha terra natal, Itaocara, e aos que construí ao longo dos meus cinco anos morando em Campos dos Goytacazes – vocês foram mais que especiais. Tenho plena convicção que construí uma família. Agradeço também aos meus amigos do Campo de Públicas. É uma honra poder dizer que tenho amigos em cada canto do Brasil.

Aos meus veteranos – das turmas de 2012 e 2013 –, em especial aos veteranos da turma de 2013. Alguns se tornaram meus grandes amigos, tais como Laira, Lyzandra, Henrique e José Victor. Obrigada a vocês que, em muitos momentos, foram mais que amigos. Aos meus calouros da turma de 2015 – nutro um carinho imenso por eles. Obrigada por todos os momentos em que me salvaram. Jamais esquecerei. Aos demais alunos do curso de Administração Pública que tive proximidade e se tornaram também grandes amigos. Por fim, e não menos importante, agradeço aos meus amigos da turma de 2014. Foram cinco anos juntos, passando por momentos bons e ruins, sufocos, alívios. Tive muita sorte em ingressar na universidade junto a pessoas tão incríveis. Obrigada a todos. De alguma forma, deixaram um pouquinho de vocês em mim. Agradeço em especial àqueles que passaram a maior parte do tempo comigo, Tamara, Luiza e Alex. Sem vocês, não teria sido possível chegar até aqui. Nossa amizade não termina devido ao fim desse ciclo, espero que o laço que construímos permaneça para o resto da vida, mesmo que nossos caminhos sejam diferentes.

Agradeço ao meu orientador, Leonardo, por todos os ensinamentos que me foram transmitidos. Aprendi muito com você, não só academicamente, pois levo vários ensinamentos para minha vida! Obrigada por toda atenção e disponibilidade em contribuir para minha formação. Agradeço também ao professor Mauro por ter aceitado e se mostrado sempre disponível para me auxiliar nesse momento final – sua ajuda foi essencial. Agradeço

aos professores do Laboratório de Gestão de Políticas Públicas, igualmente responsáveis pela minha formação. Os ensinamentos passados por vocês fizeram total diferença.

Meus agradecimentos à Thaisa, secretária do LGPP, que sempre se mostrou disposta a resolver nossos problemas burocráticos e que se tornou uma amiga. Aos demais professores do Centro de Ciências do Homem com quem tive a oportunidade de também adquirir conhecimento através de seus ensinamentos, meu muito obrigado. Agradeço também aos funcionários da Gerência de Recursos Humanos, em especial à Débora. A ajuda de vocês foi essencial para a conclusão deste trabalho.

Agradeço, por fim, à UENF, a instituição responsável pelo meu amadurecimento como ser humano, que me fez enxergar o mundo não só através das minhas convicções. Aprendi a entender que vivemos numa sociedade diversa, e que devemos respeitar todas as diferenças, independente do que julgamos ser certo ou errado. Encerro esse ciclo convicta de que a educação de qualidade é o meio capaz de transformar pessoas em grandes seres humanos.

RESUMO

ALVES, Rejane Almeida. **Análise da ferramenta de Avaliação de Desempenho na Administração Pública: um estudo de caso dos docentes da UENF**. Campos dos Goytacazes (RJ): UENF, 2018, p. 58, Monografia (Bacharel em Administração Pública). Orientador: Prof. Dr. Leonardo Rogério Miguel.

Este trabalho consiste em uma revisão bibliográfica sobre a área de Gestão de Pessoas, que é o conjunto de políticas e práticas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho. A partir disso, será feita uma análise sobre a ferramenta de Avaliação de Desempenho aplicada ao corpo docente da UENF. Leva-se em consideração a contribuição das ferramentas daquela área para a qualificação do serviço público com intuito de levar os indivíduos à reflexão acerca da sua competência ou incompetência, tendo como bases o “efeito Dunning-Kruger”, o “Princípio de Peter” e o “Princípio Dilbert”, teorias da psicologia e da administração que descrevem fenômenos cognitivos, psicológicos e comportamentais.

Palavras chave: Gestão de Pessoas; Competência; Avaliação de Desempenho; Recursos Humanos.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CAD - Comissão de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho

CCH – Centro de Ciências do Homem

CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

DASP - Departamento Administrativo do Serviço Público

GRH – Gerência de Recursos Humanos

IFF - Instituto Federal Fluminense

LGPP – Laboratório de Gestão de Políticas Públicas

UENF- Universidade Estadual do Norte Fluminense - Darcy Ribeiro

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Avaliação de Desempenho 360° ou Múltiplas Fontes (VARGAS et al, 2015, p.7)

Figura 2: Competência como fonte de valor para o individuo e para organização (FLEURY, FLEURY, 2001, p. 188)

Figura 3: Barreiras à aprendizagem organizacional (LIMA, ZANGISKI, 2009, p.12)

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Categorização dos Docentes do CCH de acordo com os critérios de Enquadramento (Professores Associados)

Gráfico 2: Categorização dos Docentes do CCH de acordo com os critérios de Enquadramento (Professores Titulares)

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: Tabela de pontuação das atividades docentes (UENF, 2008, p.21-25)

Anexo 2: Critérios para a avaliação de desempenho e qualidade (UENF, 2008, p. 9-10)

Anexo 3: Tabela de pontuação mínima para enquadramento (UENF, 2008, p. 26)

SUMÁRIO

Introdução	13
Capítulo 1 – Considerações Gerais sobre Gestão de Pessoas e Avaliação de Desempenho no Serviço Público.....	15
1.1– A estabilidade do servidor público e o projeto de lei 116/2017	15
1.2 – Recursos Humanos e Gestão de Pessoas	17
1.2.1–A evolução dos Recursos Humanos e a Gestão de Pessoas	17
1.2.2 – Gestão de Pessoas no Serviço Público.....	21
1.3 – A Avaliação de Desempenho e Competência no Serviço Público	23
Capítulo 2 – Peter, Dunning-Kruger e Dilbert: Administrando a Incompetência	27
2.1 – Conceituando a Competência	27
2.1.1 – Aprendizagem Organizacional	30
2.2 – O “Efeito Dunning-Kruger”	33
2.3 – O “Princípio de Peter”	34
2.4 – O “Princípio Dilbert”	35
2.5 – Gestão por competência	35
Capítulo 3 – A prática em Avaliação de Desempenho dos docentes UENF	39
Considerações Finais.....	46
Referências	48
Anexos	52

INTRODUÇÃO

Este trabalho versa sobre as análises acerca das práticas no âmbito da Gestão de Pessoas, que é o setor responsável pelo desenvolvimento humano do profissional inserido em determinada instituição. Levando em consideração que nessa área existem diversas ramificações, o cerne desta monografia será a Avaliação de Desempenho, que é um mecanismo de acompanhamento do desempenho das pessoas no trabalho. Nesse contexto a proposta do trabalho é analisar como os setores de Gestão de Pessoas da Administração Pública no Brasil utilizam a ferramenta de Avaliação de Desempenho. O trabalho terá como objeto de estudo as práticas em Avaliação de Desempenho do corpo docente do Centro de Ciências do Homem da Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, localizada na cidade de Campos dos Goytacazes – RJ.

O objetivo do trabalho é contribuir com os estudos e mudanças na forma de enxergar a Gestão de Pessoas dentro da Administração Pública. Considerando que por muito tempo o setor de Recursos Humanos baseava-se simplesmente na organização de documentos dos indivíduos, admissões e demissões, folhas de pagamento; foi pensado na necessidade de salientar que com a evolução desta área para a Gestão de Pessoas, as ferramentas de gestão podem ser aliadas para um melhor desenvolvimento das organizações públicas, é importante que as mesmas dêem mais atenção ao desempenho dos indivíduos em suas práticas profissionais de forma que seu desenvolvimento no setor onde ele se encontra seja avaliado, diminuindo assim erros freqüentes que geram impactos negativos não apenas no setor em questão, pois quando se trata de organização pública, estamos lidando com uma sociedade inteira.

As bases teóricas deste trabalho são noções previamente selecionadas da psicologia cognitiva. As principais são as “tendências cognitivas”, padrões de pensamentos, decisões, interpretações. O “efeito Dunning-Kruger” é uma tendência cognitiva. E ao aprofundar as pesquisas no âmbito da psicologia cognitiva e da administração, foram encontrados outros dois fenômenos que relacionadas àquele “efeito”, a saber: “Princípio de Peter” e “Princípio Dilbert”. O intuito é convidar à reflexão acerca da possibilidade dessas noções serem aplicadas por profissionais da Administração Pública, não apenas em seus tratos com os cidadãos, como também, em especial, nas funções ligadas à avaliação de funcionários. Tendo em vista o objeto de estudo, a ferramenta de avaliação de desempenho dos docentes da UENF, faz-se necessário pensar se a ferramenta de avaliação de desempenho (formulários), usada

para avaliar o corpo docente da UENF fornecidos pela mesma, avalia de fato o desempenho dos docentes da instituição?

O trabalho é de natureza teórico-conceitual; logo, foram realizadas leituras analíticas a fim de entender e avaliar os conceitos e argumentos em jogo. Através de entrevistas semiestruturadas realizadas com os profissionais responsáveis pelo setor de Recursos Humanos da UENF, para obter uma melhor compreensão de como a ferramenta funciona.

CAPÍTULO 1

CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE COMPETÊNCIA E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SERVIÇO PÚBLICO

No presente capítulo, será apresentada uma exposição geral sobre a estabilidade do servidor público no Brasil e sobre o projeto de lei que busca estabelecer novas diretrizes para a mesma. Em seguida, contextualizamos o setor administrativo denominado como “Gestão de Pessoas”. A partir disso, será contextualizada uma característica específica desse setor, a Avaliação de Desempenho, e o modo como é usada na Administração Pública.

1.1 A estabilidade do servidor público e o projeto de lei 116/2017

A estabilidade foi instituída no Brasil tendo como exemplo os fatores que ocorriam nos Estados Unidos, devido à alternância partidária. Nos EUA, existem duas classes políticas: o partido Democrata e o partido Republicano. Após as eleições, o partido eleito executava as alterações necessárias com o intuito de formar seu grupo de funcionários para os próximos anos de mandato governamental. Sendo assim, a cada vez que um novo governo era legitimado, ocorria um número elevado de demissões daqueles que não compunham o partido político que havia sido eleito (SAKAI, 2014). Mariana Sakai também conclui que:

Realizada a exclusão dos opositoristas do quadro de pessoal da Administração Pública, a máquina estatal ficava lenta, precária e ineficaz, sendo vários serviços até então oferecidos à população paralisados. Assim, viu-se a necessidade de criar um mecanismo capaz de proporcionar a mobilidade estatal, além de propiciar ao servidor, possuidor de cargo público, o direito à manifestação política, sem que houvesse retaliações posteriores ao pleito eleitoral (SAKAI, 2014, p.3).

No Brasil, ocorreram os mesmos problemas; contudo, o “inchaço” da máquina pública, teve maiores proporções do que nos EUA. Diante disso, viu-se a necessidade da implementação de uma ferramenta capaz de conter o número elevado de demissões a cada eleição e manter a continuidade do trabalho.

No Brasil, a estabilidade é um direito dos servidores previsto no artigo 41 da Constituição Federal, determinado em seu caput que: “São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público” (EC nº 19/1998). Para muitos brasileiros, a estabilidade de emprego é um dos principais motivos para se ingressar no serviço público, sendo bem conhecida e notória a disputa por uma vaga no setor. Por sua vez, o trabalhador da iniciativa privada não conta com

a mesma estabilidade. Os servidores públicos, contratados por meio de concurso público têm estabilidade, só podendo ser demitidos após um processo disciplinar. Dessa forma, o desligamento do servidor da instituição a qual está inserido ocorre caso alguma infração grave seja comprovada, como, por exemplo, abandonar o trabalho ou receber propina (LUPION, 2016).

Após passar pelo estágio probatório, o servidor público alcança a estabilidade. Geralmente, o servidor estável é estigmatizado como um funcionário que não demonstra interesse em aperfeiçoar seu modo de trabalho, tendo em vista que após alcançar a estabilidade o seu mau desempenho não é fator determinante para que ele possa perder o cargo. Com o objetivo de dirimir essa suposta condição de acomodação, a Senadora Maria do Carmo Alves (DEM/SE) apresentou no Senado Federal, em abril de 2017, o Projeto de Lei do Senado 116/2017, que pretende corrigir o dispositivo constitucional que prevê a demissão de funcionários públicos por insuficiência de desempenho. Para Maria do Carmo, idealizadora do projeto, a justificativa para inclusão deste projeto não seria de caráter punitivo, trata-se de modificar o comportamento daqueles agentes públicos que não apresentam desempenho suficiente (ESTADÃO, 29 de Junho de 2017).

O Projeto de Lei 116/2017 está em tramitação desde o dia 19 de abril de 2017 no Senado Federal, e faz ressalva quanto às carreiras voltadas ao exercício das funções exclusivas do Estado. Nelas estariam incluídas as Forças Armadas, a Polícia, a Diplomacia, a arrecadação de impostos, a administração do Tesouro Público e a Administração de pessoal do Estado, assim como as atividades definidoras de políticas públicas.

Esse PL prevê que servidores públicos que já conquistaram a estabilidade percam o cargo caso tenham seu desempenho no trabalho avaliado como insuficiente. Tal avaliação será feita tendo como base dois fatores fixos e cinco variáveis. Dentre os fatores fixos estão “a qualidade, que considera se o profissional executa os trabalhos de forma adequada à finalidade a que se destinam, e a produtividade, que avalia se ele realiza os trabalhos atribuídos com tempestividade, contribuindo para a obtenção dos resultados da unidade com eficiência e eficácia” (SOARES, 06/12/2017).

O Projeto de Lei foi lido na sessão número 46 no Senado Federal no dia 19 de abril de 2017. O intuito dessa ementa é regulamentar o artigo 41, § 1º, III, onde ele apresenta que:

Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

§ 1º O servidor público estável só perderá o cargo:

III - mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa. (BRASIL. Constituição, 1988, p. 23)

De acordo com o PL 116/2017, estão subordinados ao regime dessa Lei Complementar todos os órgãos e entidades da Administração Pública direta, autárquica e fundacional de qualquer poder da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Existem também algumas restrições específicas quanto a execução do PL, tal como descrito no Art 2º: “O desempenho profissional dos servidores públicos estáveis deverá ser avaliado periodicamente pelos órgãos e entidades da Administração Pública, assegurado o contraditório e a ampla defesa, nos termos dessa Lei Complementar”.

Em parecer da Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania, sob a relatoria do Senador Lasier Martins, foi proferido voto pela aprovação do PLS n.º 116, de 2017, no dia 4 de outubro de 2017, e aguarda inclusão na pauta do plenário desde o dia 14 de dezembro de 2017.

1.2 RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE PESSOAS

1.2.1 A evolução dos Recursos Humanos e a Gestão de pessoas

Mediante os estudos realizados por Frederik Winslow Taylor (1856-1915), nos Estados Unidos, e Jules Henri Fayol (1841-1925), na França, nasceu o movimento chamado “Administração Científica”, que tinha como objetivo fundamentar cientificamente as atividades administrativas (CRUZ E SANTANA, 2015).

Fayol atuou como diretor em grandes minas siderúrgicas. Baseando-se em sua experiência no trabalho, também colaborou com o movimento da Administração Científica, elaborando a doutrina que ficou conhecida como “fayolismo”. Seu objetivo é atribuir aos subordinados uma capacidade técnica que se aproxime dos seguintes princípios: conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Taylor, por sua vez, realizou estudos em oficinas e definiu que os operários produziam menos do que poderiam produzir. A partir dessa conclusão, desenvolveu o sistema de Administração Científica que tinha como objetivo simplificar as tarefas executadas e diminuir seu tempo de execução (AZEVEDO, HABER E MARTINS, 2013, p.3).

Fayol e Taylor não foram os únicos autores a contribuir para a construção de um departamento capaz de “cuidar” dos funcionários dentro da empresa. Através dos estudos de Elton Mayo(1880-1949), teve início o estabelecimento daquilo que conhecemos como o setor de Recursos Humanos. Em decorrência das experiências de Mayo no campo do

comportamento humano, foi possível notar fatores psicológicos e sociais no produto final do trabalho (AZEVEDO, HABER E MARTINS, 2013, p.4).Katya Azevedo,Denise Haber e Solange Martins, afirmam que:

No período logo após a Revolução Industrial conhecido, como Era da Industrialização Clássica, as empresas passaram a adotar a estrutura organizacional, com ênfase na departamentalização funcional, na centralização das decisões no topo da hierarquia e no estabelecimento de regulamentos internos para disciplinar e padronizar o comportamento das pessoas. Criou-se o Departamento de Relações Industriais, cujo papel era fazer cumprir as exigências legais com relação aos empregados como admissões, demissões, fechamento de folha de pagamento, restringindo-se a atividades operacionais e burocráticas(AZEVEDO, HABER E MARTINS, 2013, p.4).

Entre 1950 e 1990, o setor de Recursos Humanos tinha como característica principal a inflexibilidade e a forma de atuação mais mecanicista, ou seja, o foco principal desse setor era em relação aos salários, faltas, dispensas, promoções, demissões, não havendo qualquer preocupação em relação à pessoa, e a exigência em relação aos funcionários eram apenas experiência e técnica. Por muito tempo foi assim e, provavelmente, continua sendo em algumas empresas. Entretanto, atualmente, as organizações necessitam de profissionais capacitados, e isto é visto como fator de competição dentro das organizações. Tendo em vista essa necessidade, em determinadas empresas, o termo “Departamento de Recursos Humanos” foi substituído pela expressão “Gestão de Pessoas”.

O setor de gestão de pessoas surge com o intuito de aperfeiçoar o desempenho desses profissionais. De acordo com Joel Souza Dutra (2007, p.17), a gestão de pessoas é “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. Essa necessidade observada nas últimas décadas tem levado as organizações a buscarem novas formas de gestão. O intuito é o de melhorar a qualidade do serviço prestado por seus funcionários, com o objetivo de alcançar resultados positivos para a organização.

A gestão de pessoas não foi criada para substituir o setor de recursos humanos, mas para aprimorá-lo, já que é caracterizado como um setor de participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento de funcionários. Segundo Soviinsky e Stigar (2008, p.54): “a gestão de pessoas tem grande responsabilidade na formação do profissional, diferentemente dos recursos humanos que deve se responsabilizar não pela formação profissional em si, mas nos métodos de funcionamento da organização”.A gestão de pessoas irá tratar da forma que a instituição deseja que o profissional atue, objetivando o aprendizado, desenvolvimento e crescimento do funcionário e da instituição e para alcançar os resultados esperados.

Nosso objetivo é mostrar que o RH pode ser mais que apenas uma “máquina” de contratar pessoas, tornando-se um setor capaz de capacitar, selecionar, treinar seus funcionários. Dessa forma as organizações podem diminuir os casos de profissionais não aptos a exercer determinados cargos. Dentro da Gestão de Pessoas, existem algumas ramificações importantes que constituem maneiras capazes de adequar o desenvolvimento do funcionário dentro da instituição, a saber: recrutamento, seleção, treinamento e avaliação de desempenho.

O recrutamento, segundo Chiavenato (2000, p.19), “é um conjunto de técnicas e procedimentos que visam atrair candidatos potencialmente qualificados, capazes de assumirem cargos dentro da organização”. Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um número razoável de candidatos, que sejam o suficiente para suprir o quadro de funcionários estabelecidos pela empresa. Após o processo de recrutamento, os indivíduos passam pela fase da seleção. Este processo, segundo Chiavenato (2000, p.32), tem como objetivo “a comparação entre as qualificações de cada candidato com as exigências do cargo e é uma escolha, dentre os candidatos comparados, daquele que apresentar as qualificações mais adequadas ao cargo vago”. Em seguida vem o treinamento, a fase final da admissão de um candidato dentro dos parâmetros da Gestão de Pessoas. O treinamento é o processo pelo qual os funcionários adquirem conhecimentos, habilidades e atitudes para desempenho de seus cargos. De acordo com Chiavenato, “O treinamento tem a finalidade de manter as pessoas preparadas para o desenvolvimento de seus cargos atuais ou futuros. É importante para empresa e para o funcionário, na medida em que proporciona excelência do trabalho, a produtividade, a qualidade, presteza, correção e utilização correta do material” (CHIAVENATO, 2000,p.46).

Ao passar por essas três fases o indivíduo está oficialmente inserido dentro do quadro de funcionários da instituição. Para a empresa é importante saber se as atividades desenvolvidas pelos funcionários estão sendo eficazes, se os objetivos pré-estabelecidos por aquela instituição estão sendo alcançados. A gestão de pessoas dispõe de um instrumento capaz de verificar se o desempenho dos funcionários está sendo satisfatório: a Avaliação de Desempenho.

De acordo com Jean Pierre e Marília de Gonzaga (2012), a avaliação de desempenho é um acompanhamento sistemático da atuação das pessoas no trabalho. É um instrumento de gestão que inicialmente teve por objetivo acompanhar o desempenho do trabalho de uma pessoa com base nas suas atividades. Com a evolução desse processo, a avaliação passou a

considerar também o comportamento das pessoas no desempenho do seu trabalho. Além disso, passou-se a avaliar as metas estabelecidas, os resultados alcançados pelo profissional avaliado e o seu potencial (MARRAS; SILVA TOSE, 2012, p.4).

A avaliação de desempenho é um mecanismo que busca “medir” o desempenho dos indivíduos na organização, serve como mecanismo de identificação das deficiências e aptidões dos funcionários, avaliar o desempenho é acompanhar o processo de trabalho. Segundo Chiavenato, a avaliação de desempenho é uma sistemática de apreciação do desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento. É uma forma de localizar problemas de supervisão de pessoal, e pode ajudar na determinação e no desenvolvimento de um trabalho bem elaborado e executado pelo funcionário responsável por determinado setor, adequando as necessidades do órgão em questão (CHIAVENATO, 1994).

Para Heinrich (2003), a avaliação de desempenho deve servir ao propósito de ajudar os gestores a entender como suas ações e decisões estão ligadas aos resultados obtidos, a má gestão pública pode gerar impactos negativos não só na organização como numa sociedade inteira, dessa forma a avaliação de desempenho seria um instrumento que auxiliaria num melhor desenvolvimento das práticas de funcionamento da máquina pública.

Jean Pierre e Marília de Gonzaga (2012) afirmam que a avaliação de desempenho possui alguns focos, a saber: definir o grau de contribuição de cada funcionário para a organização, considerando sua competência e seu desempenho; identificar os funcionários que se encontram acima ou abaixo da média do desempenho requerida pelo cargo. Os mesmos citam dois autores, Hipólito e Reis (2002), que chamam atenção para outros quatro focos: avaliação do potencial; análise comportamental; desenvolvimento profissional e realização de metas e resultados, em que a avaliação do potencial “é a identificação da capacidade de alguém assumir posições que exijam o entendimento de assuntos mais complexos”. A avaliação de potencial busca identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria do avaliado (MARRAS; SILVA TOSE; 2012, p.9).

A avaliação do desenvolvimento profissional, para Dutra “é a dimensão mais importante do desempenho e deve receber atenção diferenciada” (DUTRA, 2004, P.71). Segundo Marras e Silva Tose, a avaliação da realização de metas e resultados “consiste na apreciação dos resultados obtidos pelo avaliado em relação a metas previamente negociadas com a organização” (MARRAS; SILVA TOSE; 2012, p.12).

1.2.2 Gestão de Pessoas no Serviço Público

As características da gestão de pessoas no serviço público podem ser consideradas “engessadas” se comparadas ao modelo de gestão das empresas privadas. Parece ser assim muito por conta de uma cultura organizacional não adaptada à transição que o setor de RH sofreu (como foi explicitado no tópico anterior). Soma-se a isso o fato da Administração Pública seguir modelos burocráticos de gestão, pautados em leis que estão em voga há anos, mas não foram atualizadas conforme as características da Gestão de Pessoas.

Rosane Schikmann, em seus estudos sobre a Gestão de Pessoas no serviço público (2010, p.14), caracteriza essa não adesão do setor aos novos moldes da forma de gerir pessoas em oito pontos principais. Serão destacados os que demonstram maior relevância para compreensão deste trabalho.

a) Rigidez imposta pela legislação – Na maioria das vezes os funcionários têm ideias para solucionar os problemas que ocorrem, mas essas ideias batem de frente com a legislação, que acaba os impedindo de implementá-las.

b) Desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público – em algumas organizações públicas os indivíduos não admitem que o cidadão seja o principal foco, mas são para ele que o serviço público é prestado. Até mesmo o próprio cidadão não demonstra tanta credibilidade nessa afirmação, é preciso que os dois lados tenham uma mudança de mentalidade.

c) Poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão –devido à pouca importância dada ao desempenho, o desenvolvimento da organização é pautada apenas ao cumprimento de tarefas do dia-a-dia, “sem preocupação com um planejamento que contemple uma visão para curto, médio e longo prazo” (SCHIKMANN, 2010, p.14)

Em boa medida, o setor público é caracterizado pela acomodação dos funcionários e pela rara existência de instrumentos de reconhecimento, aprimoramento e de aquisição de competências. Esse tipo de situação é característico de modelos administrativos considerados ultrapassados, nos quais as promoções ocorriam por tempo de serviço, indicação e concurso. Embora o concurso público seja uma opção supostamente mais rigorosa e justa, esse recurso não avalia se o concorrente atende às competências do cargo, principalmente porque não há descrição das competências necessárias. Ainda de acordo com Schikmann, “os cargos são descritos de forma genérica, o que possibilita a alocação das pessoas em áreas com características muito diferentes [...] não supre as reais necessidades em relação às

competências necessárias para a realização de suas atividades típicas” (SCHIKMANN, Rosane. In PANTOJA; CAMÕES E BERGUE, p. 17).

Conforme Aleksandra Pereira dos Santos (2015, p.18), a dificuldade na implementação da gestão de pessoas no setor público não se trata apenas por ser algo “novo” nesse setor, mas também pelo fato da Administração Pública no Brasil ter raízes clientelistas e, em determinados lugares, porque as ocupações de cargos se dão mediante indicações. Além disso, há, ainda segundo Santos (2011), outros fatores que dificultam a implantação da gestão de pessoas no setor público, a saber: falta de consenso sobre o RH, ausência de sensibilização dos dirigentes da organização para a necessidade de implantação do modelo, necessidade de servidores qualificados; necessidade de apoio metodológico e instrumental para concepção e execução do projeto de gestão por competências; ausência do sistema de apoio (Sistema de Gestão por Competências) fragilidade dos arranjos funcionais e estruturais do órgão; carência de quadro próprio de servidores; e necessidade de reestruturação da área de desenvolvimento de pessoas.

A competência a pode ser definida também como uma forma de exigir qualificações do funcionário, mostrando a ele a responsabilidade que o mesmo tem em relação ao seu desenvolvimento de acordo com a sua qualidade e/ou competência para com os objetivos da organização. Segundo Hugo Pena Brandão (2005), a competência também se vincula a aprendizagem. A aprendizagem representa, para esse autor, o processo pelo qual se adquire a competência. Como foi dito no tópico anterior, o modelo de gestão por competências propõe-se a gerenciar, ou até mesmo reduzir ao máximo a falta de competência de seus funcionários.

Algo importante para esse conceito é também a definição de “entrega”. De acordo com Joel de Souza Dutra:

O funcionário que sabe muito ou que trabalha muito, mas não entrega resultados proporcionais não é tão competente quanto aquele que pode até saber menos ou trabalhar menos, mas aplica de maneira mais efetiva o que sabe ou suas horas de trabalho, de modo a obter um retorno maior para a organização (DUTRA, 2007, p.54)

A organização deve deixar clara a sua necessidade de trabalhar com profissionais competentes, mas o funcionário também deve estar ciente disso e estar certo de que será capaz de “entregar” seu melhor a determinada instituição.

Ao trabalharmos com as competências organizacionais, cabe a analogia efetuada por Prahalad e Hamel (1990), que comparam às competências às raízes de uma árvore, as quais oferecem alimento, sustentação e estabilidade à organização. O desenvolvimento profissional pode ser entendido como o aumento da capacidade da pessoa em colaborar com o

desempenho da organização. Isto está ligado a como a pessoa lida com as atribuições e responsabilidades. As pessoas “entregam” o que a organização espera ou necessita de diferentes formas, porque são diferentes na forma que articulam seus conhecimentos, habilidades e atitudes. Haverá pessoas que “entregarão” o que a empresa espera e teremos outras que “entregarão” dando ênfase a suas habilidades técnicas.

Pensando em capacitação, é possível refletir que um profissional capaz é aquele que apresenta conhecimentos, habilidades e atitudes, apto a desenvolver determinada função. Contudo, nas palavras de Guy Le Boterf, a “competência reside na engenhosidade do sujeito, e não em sua capacidade para produzir cópias conformes. Há ineditismo e particularidades na competência. Querer controlar isso mecanicamente seria cair, de novo, nas ilusões behavioristas” (LE BOTERF, Apud. ROVAI, E. (Org.), 2010, p. 40). Ao assumir as palavras de Le Boterf, afirma-se que a proposta deste trabalho é contrária a qualquer medida que tão-somente instrua ou doutrine o comportamento dos sujeitos, como se fosse um adestramento. Trata-se do setor público, por isso a preocupação se volta mais para o florescimento e cultivo de competências socialmente pertinentes, do que para “competências regidas pelo viés mercadológico” (DE SORDI; SILVA, 2010, p.92).

Um dos propósitos deste trabalho é levar ao âmbito da Administração Pública noções extraídas da psicologia cognitiva que sejam capazes de auxiliar na compreensão dos impactos da incompetência no serviço público. Uma das ferramentas da Gestão de Pessoas que se mostrou um possível método de solucionar o problema da incompetência no serviço público foi a Avaliação de Desempenho. Nesta parte da monografia serão apresentadas algumas das maneiras como são realizadas as Avaliações de desempenho no setor público. No próximo capítulo, serão expostos conceitos da psicologia cognitiva que abordam a competência e incompetência.

1.3 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E COMPETÊNCIA NO SERVIÇO PÚBLICO

A necessidade de avaliar pessoas no serviço público é antiga. Segundo Bresser Pereira (1996), em 1842 foi aprovada uma lei no Congresso Americano que designava aos chefes de departamentos no serviço público federal a emitirem relatórios anuais sobre o desempenho de seus funcionários. A preocupação em profissionalizar o serviço público no Brasil surge na década de 1930, quando foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), instaurado durante o Estado Novo de Getúlio Vargas. Baseado no decreto- lei

579/38, o DASP passou a conduzir a forma como o servidor seria dirigido no setor público (MARTINS, 2010).

A avaliação de desempenho no setor público é um tema que começou a ganhar destaque no Brasil durante as décadas de 1980 e 1990, por influência dos modelos de gestão em administrações públicas de alguns países da Europa e da Oceania, que sugeriam “o aumento da eficiência na prestação dos serviços e um foco maior da atuação do Estado voltado para o atendimento das expectativas e necessidades de todas as partes interessadas envolvidas” (PINTO, 2011).

De acordo com Dias (2010), a Administração Pública brasileira segue, desde 1995, diretrizes estabelecidas no Plano Diretor da Reforma e Aparelhamento do Estado (Pdrae). Este propôs que

Iniciada a reforma administrativa do Estado, os gestores públicos precisaram se adaptar aos novos paradigmas organizacionais impostos, sendo necessária uma nova etapa para a mudança de um novo modelo conservador que permitia a acomodação dos servidores, sem o envolvimento das suas responsabilidades com os resultados esperados. Nele, a progressão e promoção dos servidores eram os únicos objetivos da Avaliação de Desempenho (DIAS, 2010, p.180)

A Administração Pública precisa se preocupar com o desenvolvimento do servidor público quanto à prestação de serviços executada pelo mesmo, investindo em seu desempenho e fazer com que ele progrida com qualidade. Segundo Dalacorte, “o servidor é o agente do processo e não deve ser deixado em segundo plano” (DALACORTE, 2014, p.8).

É recente a incorporação da Avaliação de Desempenho no setor público brasileiro. Foi a partir do Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010, assinado pelo presidente Luiz Inácio Lula da Silva, que ficou estabelecido o uso dessa ferramenta, que tem como objetivo de “fornecer subsídios ao pagamento das gratificações de desempenho aos servidores do Poder Executivo Federal”(BRASIL, 2010). Para que as Avaliações de Desempenho sejam realizadas, alguns procedimentos deverão ser seguidos de acordo com o decreto, a saber:

Cada órgão ou entidade deverá criar uma Comissão de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho (CAD), composta por representantes indicados pelo dirigente máximo e por membros indicados pelos servidores.

Os critérios e procedimentos específicos para avaliação institucional e individual deverão ser estabelecidos por cada um dos órgãos ou entidades, a partir das diretrizes estabelecidas no decreto publicado hoje (19/03/2010).

Os valores referentes às gratificações de desempenho serão atribuídos aos servidores em função do alcance de metas de desempenho individual, por parte do servidor, e metas institucionais, da competência do órgão ou entidade de lotação. (BRASIL, 2010)

Um dos critérios da Avaliação de Desempenho no setor público diz respeito à sua forma da realização, onde o funcionário não é avaliado apenas pela chefia imediata, mas

também por todos os que estão em sua equipe de trabalho. Para a Administração Pública, a definição dos objetivos de uma avaliação é um pouco mais complexa, uma vez que todos os critérios devem estar previstos em Lei.

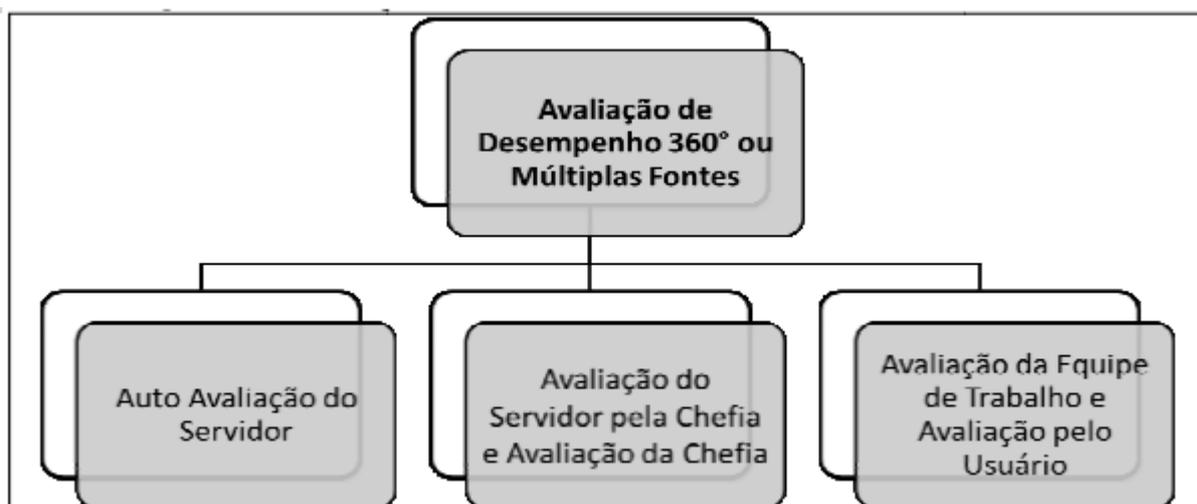
A avaliação deve levar em consideração os seguintes elementos: produtividade, trabalho em equipe, comprometimento com o trabalho e cumprimento das normas de conduta do órgão em que estão inseridos, que representem as competências do servidor. Esses elementos servirão de base para compreender o quanto os trabalhos desenvolvidos pelos funcionários públicos estão sendo satisfatórios. (BRASIL, Decreto 8112, 2010)

Tendo como base a Constituição Federal, a avaliação de desempenho é caracterizada da seguinte forma:

Além dos fatores mínimos, a avaliação de desempenho poderá conter requisitos como qualidade técnica do trabalho, capacidade de autodesenvolvimento do servidor, iniciativa, relacionamento interpessoal e flexibilidade às mudanças. Para compor a avaliação individual do servidor serão somadas as notas da auto-avaliação (15%), avaliação da chefia imediata (60%) e a média das notas atribuídas pelos colegas (25%), caracterizando-se, dessa forma, a chamada avaliação 360°, podendo alcançar o máximo de 20 pontos (BRASIL, Decreto 7113, 2010)

Na avaliação 360°, o servidor se auto-avalia e tem seu desempenho avaliado também pelos seus pares, superiores e subordinados, as informações são reunidas tanto no ambiente interno quanto externo, “o parecer extraído de diversas fontes (avaliações realizadas por pessoas diferentes) proporciona ao indivíduo condições para comparar o resultado de sua auto-avaliação com o resultado das avaliações realizadas por seu chefe, colegas de trabalho” (MARTINS, 2010).

Figura 1: Avaliação de Desempenho 360° ou Múltiplas Fontes



Fonte: (VARGAS et al, 2015, p.7)

A ferramenta de avaliação de desempenho deverá proporcionar a análise do mérito para fins de desenvolvimento do servidor na carreira, ou seja, a progressão por mérito. Além disso, cabe a ela verificar as dificuldades,

Localizar os problemas, as necessidades do setor e do indivíduo, o dimensionamento e alocação de vagas, corrigir as desigualdades funcionais, melhorar o perfil do servidor público, do gestor, bem como, apontar elementos para a gestão, no que tange ao programa de capacitação e qualificação, subsidiando a política de gestão de pessoas da instituição (SANCHES, 2015, p.5).

No sistema de Avaliação de Desempenho no setor público três elementos são considerados fundamentais: o avaliador, geralmente, o chefe imediato, pessoa que está próxima ao servidor e conhece suas competências; o avaliado, que é o funcionário que terá seu desempenho aferido e a ferramenta a ser utilizada para avaliação (MARTINS, 2010).

De acordo com Gillen (2000), “alguns problemas poderão ocorrer nas Avaliações de Desempenho, caso o avaliador não esteja apto para avaliar” (apud MARTINS, 2010, p.48), a saber:

Visão de Avaliação de Desempenho como uma obrigação administrativa, a ela dedicando tempo e atenção insuficientes para seu bom funcionamento; muitos avaliadores tendem a ficar na posição de juízes, os avaliados tendem a ficar na defensiva e os avaliadores tornam-se, demasiadamente, críticos; pode ocorrer também a falta de envolvimento que leva à falta de direção, sendo que os avaliadores permitem aos avaliados ficarem no extremo de só receber. (MARTINS, 2010, p.49)

Em relação às universidades públicas, que é o objeto deste trabalho, de acordo com Sanches (2015), “por mais de vinte anos não houve um processo sistemático de avaliação de desempenho”. A Lei nº 11.091 de 2005, estabeleceu 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 instituiu nas universidades a avaliação de desempenho como ferramenta de gestão. (BRASIL, 2005)

CAPÍTULO 2

PETER, DUNNING-KRUGER E DILBERT: ADMINISTRANDO A INCOMPETÊNCIA

Um dos problemas encontrados atualmente nas organizações, principalmente na esfera pública, consiste na questão de como gerenciar, capacitar e inserir as pessoas nas organizações, tanto em suas funções como também no que tange ao seu desempenho. A palavra-chave empregada pelos profissionais de RH e/ou da Gestão de Pessoas é “competência”, um dos principais elementos averiguados mediante a avaliação de desempenho. Para tratar desse tópico, serão abordadas teorias da psicologia cognitiva e da administração relativas, por mais inusitado que pareça, à *incompetência*, a saber: o Efeito “Dunning-Kruger”, o “Princípio de Peter” e o “Princípio Dilbert”. Antes, contudo, procuramos entender os modos como a competência é conceituada.

2. 1. Conceituando a competência

O conceito de competência existe desde a Idade Média, quando a definição daquele termo era “a capacidade de apreciar e julgar certas questões ou realizar determinados atos” (BRANDÃO,1999). Contudo, foi apenas no final do século XX que a competência passou a ser relacionada à condição das ferramentas capazes de solucionar problemas das organizações e melhor qualidade de serviço entregue aos seus clientes (BORSAGLI, 2011). A evolução do conceito de competência é considerada um pilar, de acordo com Joel Dutra (2013), do modelo de Gestão de Pessoas. Para ele, o significado desse conceito seria: “o conjunto de qualificações que a pessoa possui para executar um trabalho com um nível superior de performance”. Porém, durante os anos 1980 e 1990, o conceito passou por algumas “adaptações”, de modo que o fato da pessoa possuir as qualificações necessárias para um trabalho não garantiria a “entrega” daquilo que lhe é demandado. Segundo o próprio Dutra,

competência não é um estado ou conhecimento que se tem nem é resultado de treinamento. É, na verdade, colocar em prática, em determinado contexto, o que se sabe. Contexto esse marcado pelas relações de trabalho, cultura da organização, imprevistos, limitações de tempo e recursos etc. Podemos falar de competência apenas quando há competência em ação, reduzida em saber ser e saber mobilizar conhecimentos em diferentes contextos (DUTRA, 2013, p.22).

Dutra caracteriza a evolução do conceito de competência em quatro grandes fases, que foram caracterizadas em função da dimensão e impacto na gestão de pessoas. Vejamos:

- **Primeira fase - competência como base para seleção e desenvolvimento de pessoas**

Nesse estágio, o conceito de competência tem como base a observação das “competências diferenciadoras” que conduziram os indivíduos ao sucesso profissional. Após o levantamento dessas competências, servem como padrão para analisar as outras pessoas da organização e para conduzir os processos de seleção de candidatos. A crítica feita a essa fase é o fato de a mesma descrição de competência ser aplicada as mesmas pessoas sem que haja uma diferenciação de um cargo tido como “maior” e um “menor”.

- **Segunda fase – competência diferenciada por nível de complexidade**

As organizações ao usarem o conceito de competência como método de seleção criaram “escalas de diferenciação por níveis de complexidade”. Ou seja, essas escalas demonstravam diferentes níveis de “entrega” da competência.

- **Terceira fase - competência como conceito integrador da gestão de pessoas e desta com objetivos estratégicos da empresa**

Surge nessa fase o conceito de competência organizacional. Ao trabalharmos com as competências organizacionais, cabe a analogia efetuada por Coimbatore e Prahalad e Gary Hamel (1990), que comparam às competências às raízes de uma árvore, estas oferecem à organização alimento, sustentação e estabilidade. Outra diz que, nessa fase, é preciso “compatibilizar as competências organizacionais e humanas”, ou seja, as competências humanas não seriam apenas aquelas provenientes de trajetórias de sucesso das pessoas dentro da empresa, mas também o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

- **Quarta fase – apropriação pelas pessoas dos conceitos de competência**

Em virtude do avanço das organizações em relação à gestão de pessoas, passa-se a trabalhar nesse setor com duas frentes de forma simultânea: “de um lado, aprimoram seus sistemas de gestão de pessoas e, de outro, estimulam as pessoas a construírem seus projetos de carreira e desenvolvimento profissional”(DUTRA, 2013, p. 131-134).

A explicitação dessas fases revela como, de acordo com as necessidades das organizações em se desenvolverem para entregar um serviço de qualidade àqueles que precisam dos serviços oferecidos pela mesma, o uso da competência se adaptava a cada uma dessas necessidades e dessa forma o processo de evolução da competência.

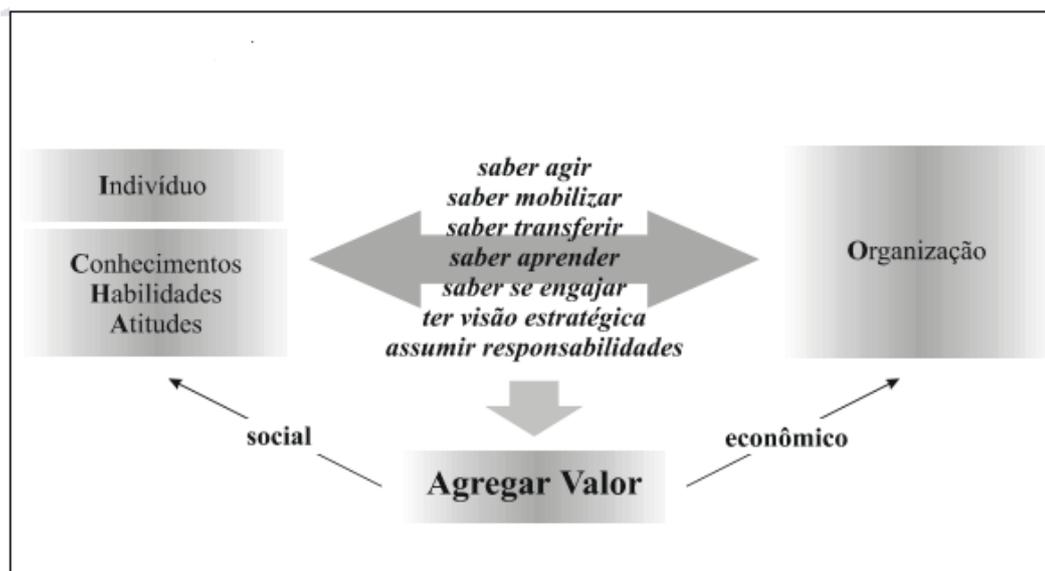
O conceito de competência passou por um processo de evolução, incorporando aspectos cognitivos, técnicos, sociais e afetivos, pois passa a ocorrer em três dimensões distintas: conhecimentos, habilidades e atitudes. O conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, o que lhe permite “compreender o mundo”; a habilidade tem a ver com a capacidade de aplicar e fazer uso do conhecimento

adquirido; a atitude diz respeito aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. (BRANDÃO, 1999, p.10).

Segundo Gilza Trento e Taisa Trombetta Demarco (2016), a competência pode ser definida como “a relação entre o desempenho do indivíduo e o contexto imediato do trabalho, da organização e do ambiente externo, resultando numa análise de fatores associados ao comportamento das pessoas dentro das organizações”.O desenvolvimento profissional pode ser entendido como o aumento da capacidade da pessoa em colaborar com o desempenho da organização. Isto está ligado ao modo como a pessoa lida com as atribuições e responsabilidades. As pessoas “entregam” o que a organização espera ou necessita de diferentes formas, porque são diferentes na maneira como articulam seus conhecimentos, habilidades e atitudes. Haverá pessoas que “entregarão” o que a empresa espera e teremos outras que “entregarão” dando ênfase as suas habilidades técnicas.

Quando o princípio da competência é abordado, é importante saber a definição estabelecida por Maria Tereza Fleury e Afonso Fleury (2001, p.187): “um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”, como descrito no quadro abaixo:

Figura 2: Competência como fonte de valor para o indivíduo e para organização



Fonte: (FLEURY, FLEURY, 2001, p. 188)

No passado, a repetição de procedimentos de trabalho era considerada uma competência. Nos tempos da Administração Científica (abordada no primeiro capítulo), a

forma de trabalho era reduzida à operacionalização desenfreada de uma técnica associada somente à repetição de informações básicas e necessárias à execução de uma atividade. (BORSAGLI, 2011)

De acordo com Joel Dutra, a competência está vinculada a diferentes atores:

A competência pode ser atribuída a diferentes atores; de um lado, temos a organização que possui um conjunto de competências que lhe são próprias advindas de sua gênese e formação ao longo do tempo. De outro lado, temos as pessoas que possuem um conjunto de competências que podem ou não estar sendo aproveitadas pela organização (DUTRA, 2013, p. 23-24).

A competência pode ser definida também como uma forma de exigir qualificações do funcionário, mostrando a ele a responsabilidade que o mesmo tem em relação ao seu desenvolvimento de acordo com a sua qualidade e/ou competência para com os objetivos da organização. Segundo Leticia Maia, “O conceito de competência baseia-se em conhecimentos e habilidades, ultrapassa a questão técnica de capacidade e operacionalização, engloba também atitude, a ação adequada” (MAIA, et al. 2011, p.181).

Tendo em vista os moldes dos Recursos Humanos, o trabalhador ainda é visto como um mero executor de tarefas. Ainda persiste a falta de autocrítica em relação a como estão sendo executados os trabalhos, se de fato são eficientes e demonstram ter qualidade. O modelo de gestão por competências propõe-se a gerenciar, ou até mesmo reduzir ao máximo a falta de competência de seus funcionários. De acordo com Dutra (1999), “competência é o conjunto de qualificações que permite a uma pessoa ter uma performance superior em um determinado trabalho ou situação”.

Como dito no capítulo anterior, segundo Hugo Pena Brandão (2005), a competência também se vincula à aprendizagem. No tópico seguinte será apresentado como a aprendizagem ocorre dentro das organizações.

2.1.1 Aprendizagem organizacional

Como dito no tópico anterior o processo de aprendizagem está relacionado com a competência, sendo assim, será apresentado como se dá este processo dentro das organizações.

O processo de aprendizagem estabelece novas diretrizes dentro das organizações, além de, nas últimas décadas, demonstrar uma crescente relevância devido ao acelerado processo de mudanças pelas quais passam as sociedades, organizações e pessoas (FLEURY, 1997). Maria Julia Pantoja e Claudia Simone Antonello caracterizam a aprendizagem da seguinte forma:

Aprendizagem constitui importante tema no âmbito dos estudos organizacionais e mais especificamente nas áreas de Administração e da Psicologia Organizacional. No que tange à Administração, o foco dos estudiosos tem recaído sobre os níveis das equipes de trabalho ou das organizações, tendo surgido duas importantes vertentes: aprendizagem organizacional e organizações que aprendem (ANTONELLO; PANTOJA, p.52, 2010)

O processo de aprendizagem acontece em virtude da necessidade de socialização de novos integrantes à organização. Pelo menos num primeiro momento o principal foco da aprendizagem seria este; porém, tendo em vista a necessidade de qualificação do quadro de funcionários, se tornou um processo contínuo e complexo, motivado por um número de variáveis que compreende relações dinâmicas dos indivíduos e da organização com os ambientes internos e externos (ZANGISKI e LIMA, 2009, p.143).

A existência de uma cultura de aprendizagem nas organizações é importante para corresponder a um ambiente exigente, complexo e dinâmico. O processo de aprendizagem na organização acontece quando condições concretas para as pessoas aprendam a criar sua própria realidade são oferecidas, dessa forma, auxilia os indivíduos a compreenderem o ambiente que vivem e desenvolverem da melhor maneira seu trabalho (DUTRA, 2013).

Segundo Claudia Antonello e Maria Júlia Pantoja (2010), o termo “aprendizagem”, refere-se a um processo de mudanças que ocorre no indivíduo, envolvendo três dimensões: afetiva, motora e cognitiva. Tais mudanças permanecem ao longo do tempo e são resultantes da relação do indivíduo com o ambiente.

Ainda de acordo com as autoras citadas acima,

quem aprende, aprende algo com alguma finalidade, dessa forma, esse processo envolve a construção de significados com base nos conteúdos a serem aprendidos e no acúmulo de conhecimento e habilidades desenvolvido pelo indivíduo ao longo do tempo, o empenho do indivíduo no processo de aprendizagem é realizado quando surge a necessidade de adquirir conhecimentos e habilidades (ANTONELLO e PANTOJA, 2010, p. 54).

Um dos objetivos da aprendizagem organizacional, além de modificar seu atual papel de meio pelo qual se adquire conhecimentos e habilidades, é impactar no desempenho das organizações de forma positiva. Segundo Marlene Zangiski e Edson de Lima, a competência tem relação direta com a aprendizagem:

A criação e o desenvolvimento de competências organizacionais são baseados na aprendizagem, resultante da experiência na implementação de estratégias, através da análise dos resultados contidos no retorno de informações dos ambientes interno e externo da empresa (ZANGISKI e LIMA, 2009, p.3).

A aprendizagem organizacional acontece em decorrência de uma série de momentos individuais e que os funcionários vivem diariamente. Conforme se dá o crescimento da

organização, emerge a diferença entre aprendizagem individual e aprendizagem organizacional.

O modelo de aprendizagem organizacional amplia-se ao demonstrar determinado nível de complexidade. Quando passa de um único indivíduo para um grande conjunto de indivíduos diferentes, características como motivação e competência tornam-se pontos essenciais nesse processo de aprendizagem dentro da organização. Visto que o termo aprendizagem indica o mesmo significado tanto para o individual quanto para o organizacional, é no processo organizacional que fica a responsabilidade de resolver o “dilema” de conferir inteligências e capacidades de um indivíduo. (TUMELERO, SEBEN, 2015).

De acordo com Bob Guns (1998, p.33), “organizações que se baseiam na aprendizagem concentram-se em desenvolver da melhor forma as suas respectivas tarefas. Elas percebem a aprendizagem como uma ótima maneira de melhorar o desempenho de longo prazo”.

Edson de Lima e Marlene Zangiski (2009) salientam o fato de o processo de aprendizagem nas organizações enfrentar barreiras, tendo em vista suas crenças e valores, que exercem forte impacto no conhecimento organizacional, pois influenciam os pensamentos e os atos das pessoas. O quadro 1, exemplifica quais são as causas e efeitos que essas barreiras podem gerar:

Figura 3: Barreiras à aprendizagem organizacional

Barreira	Causas	Efeitos
Capacidade insuficiente de refletir e interpretar.	Pressões sobre o desempenho Incorreta mobilização de competências Ausência de foros de aprendizado	Negação dos problemas Análise incompleta Análise incorreta
Capacidade insuficiente de disseminar o conhecimento	Limites intergrupos Mito da singularidade Faixas estreitas de informação	Ignorância dos problemas Ignorância das soluções Redundância de esforços
Capacidade insuficiente de agir	Tensão sobre prioridades Inclinação para as atividades em detrimento dos resultados Falta de autonomia	Falta de experimentação Falhas na implementação

Fonte: (LIMA, ZANGISKI, 2009, p.12)

Essa afirmação pode ser relacionada às dificuldades de implementação de formas modernas de gerir pessoas no setor público dado o “engessamento” das organizações públicas, pois estas têm suas decisões pautadas em leis pré-estabelecidas. Tais fatores podem configurar-se como barreiras ao processo de aprendizagem e, conseqüentemente, à formação de competências nas organizações.

Nos tópicos a seguir serão descritos alguns fenômenos que se assemelham com as barreiras, causas e efeitos que um processo de aprendizagem continuada pode demonstrar. Os pesquisadores responsáveis por definirem os fenômenos, conceituaram o problema da auto-avaliação.

2.2.O “Efeito Dunning-Kruger”

O “efeito Dunning-Kruger” foi o resultado de estudos realizados por dois norte-americanos, David Dunning e Justin Kruger. David Dunning, após ouvir relatos sobre um homem que assaltou um banco totalmente desprovido de qualquer recurso que escondesse sua identidade. Ao ser preso, o assaltante demonstrou estar surpreso com a capacidade de os policiais o identificarem a despeito de ele estar invisível, graças ao suco de limão que havia aplicado no rosto (DUNNING e KRUGER, 1999, p.1121). O assaltante era tão estúpido que fora incapaz de reconhecer sua própria estupidez. Ao ouvir esse relato, Dunning questionou: “É possível que minha própria incompetência me impeça de ver a minha incompetência?”. A partir disto, junto com seu orientando, Justin Kruger, realizou uma série de experimentos baseando-se nesse problema.

O Efeito Dunning-Kruger designa a incapacidade de reconhecermos nossa própria incompetência e nossos erros, bem como em estimar a dificuldade de tarefas e atividades nas quais estamos envolvidos. A dificuldade está em não saber reconhecer que estamos iludidos a respeito de nossas crenças, opiniões, habilidades e competências. Exemplo: pessoas que estão em cargos superiores de grande responsabilidade, mas não demonstram adequação para a posição e mesmo assim acham que estão desenvolvendo um bom trabalho. De acordo com Leonardo Miguel, os indivíduos “Acreditam nisso porque são incapazes de reconhecer a competência alheia, sendo que os resultados satisfatórios de seu setor só são alcançados graças à presença de pessoas (em geral, subordinados) mais capazes e eficazes”(MIGUEL, 2017, p. 277).

Enquanto uma tendência cognitiva (ou viés cognitivo), o “Efeito Dunning-Kruger” apresenta-se como uma limitação de ordem metacognitiva. Esta pode ser capaz de nos impedir de apreender e compreender a realidade, os fatos, as situações em que nos encontramos, porque, de início e na maioria das vezes, preferimos nos agarrar às nossas crenças, opiniões, preconceitos e intuições. Por consequência, isto pode estimular ações desastrosas, fomentar comportamentos inapropriados, promover atitudes execráveis e levar à

péssimas decisões. Em suma, a inconsciência da incompetência mantém os ignorantes alheios à necessidade de autoaperfeiçoamento, condição que os mantém incompetentes e incapazes de melhorar. Esse é o “círculo vicioso do Efeito Dunning-Kruger” (Braga, 2011), ou da metaignorância. O Efeito Dunning-Kruger corresponde a nossa confusão em relação às ilusões cognitivas; de um lado nos motiva a enfrentar problemas do dia-a-dia, simplifica as coisas, “torna aceitável as complexidades do mundo real”; por outro lado, nos torna “idiotas confiantes” (MIGUEL, 2017, p. 279)

2.3. O “Princípio de Peter”

Também conhecido como “princípio de incompetência”, o Princípio de Peter foi apresentado no livro *Peter Principle: Why Things Always Go Wrong* (“O Princípio de Peter: por que as coisas sempre dão errado”), da autoria de Laurence Peter (1919-1990) e Raymond Hull (1919-1985), publicado em 1969. Segundo Giovanni Busino, o dito princípio apareceu como uma tentativa de generalização das “Leis de Parkinson”: o esforço de Cyril N. Parkinson (1909-1993) para “descobrir a lógica que preside o desenvolvimento das administrações” (BUSINO, 1999, p.339).

Por sua vez, o Princípio de Peter reza que, numa hierarquia administrativa, todo funcionário almeja uma promoção para cargo superior “para o qual não tem capacidade alguma, e não tem naturalmente nenhuma competência específica” (daí, é possível suspeitar dos interesses e das motivações reais do funcionário em relação ao seu papel na organização/empresa). E segue com o seguinte prognóstico: “[c]om o passar dos anos, todos os postos serão ocupados por empregados incapazes de assumir a sua responsabilidade” (idem). Ou seja, a ascensão profissional levará um funcionário a assumir um posto “para o qual é evidentemente incompetente”. Entre as consequências disso está o declínio da produtividade dos funcionários e da organização; contudo, esta ainda poderia se manter. Busino finaliza a explicação assim:

o nível de incompetência pode ser atingido em momentos diversos, que se podem situar ao longo de toda a carreira de um indivíduo. Eis o motivo pelo qual nem todos os funcionários atingem no mesmo momento o seu nível de incompetência e pelo qual a administração pode continuar a funcionar mais ou menos regularmente. O seu declínio depende, pois, de fatores externos à administração e que só raramente se acham reunidos (p. 339-340).

Em suma, por mais que tenham algum tipo de expertise em determinado setor, à luz de Laurence Peter, funcionários seriam, em geral, promovidos ou indicados para funções que não

dominam. Nesse contexto, os princípios de Parkinson e Peter se encontram com o Efeito Dunning-Kruger, de modo que as organizações sobreviveriam graças aos arranjos e improvisos de seu *modus operandi*. Em outros termos, o imprevisto é a regra, não a exceção (e o “jeitinho brasileiro” ganha margem para atuar).

2.4. O “Princípio Dilbert”

O “Princípio Dilbert” foi inspirado nos quadrinhos do cartunista norte-americano Scott Adams¹. O “princípio” refere-se à tendência das empresas em promover funcionários incompetentes para funções de gestão (geralmente funções de segundo escalão), a fim de limitar a quantidade de danos que eles são capazes de gerar. Consiste em uma teoria que procura dar uma resposta à pergunta: “por que os mais idiotas e incompetentes, geralmente, ocupam cargos de supervisão ou chefia?” Resposta: “para ficarem fora do caminho dos trabalhadores que sabem o que estão fazendo e, geralmente, salvam os setores das organizações ou das empresas das péssimas decisões do supervisor/chefe” (LINCH, 2016, p. 16).

Este fenômeno pode ser comparado ao princípio de Peter, já que o mesmo diz que pessoas são promovidas porque são competentes, mas que as tarefas mais acima na hierarquia requerem habilidades ou talentos que elas não possuem. Conclui-se que, devido a isso, um trabalhador competente, eventualmente, será promovido e, em seguida, permanecerá em uma posição em que ele é incompetente. O princípio Dilbert, pelo contrário, pressupõe que a hierarquia apenas serve como um meio para remover o incompetente para posições “superiores” em que eles serão incapazes de causar danos ao fluxo de trabalho, partindo da constatação de que os altos escalões (burocráticos, gerenciais) de uma organização não possuem grande influência na sua produção, e que a maioria do trabalho realmente produtivo e especializado em uma empresa é feito por pessoas de menor poder na escala hierárquica.

2.5 Gestão por competência

Com base nas relações entre competências e os fenômenos descritos no tópico anterior, foi possível encontrar na bibliografia analisada uma vertente da gestão de pessoas que, de certa forma, aborda e associa os pontos centrais contidos nessas duas temáticas: a Gestão por Competência.

¹Scott Adams é um cartunista norte-americano, nascido em 8 de junho de 1957 na cidade de Windham, Nova Iorque, EUA.

Atualmente o mercado é influenciado por um mundo que vive um momento de globalização. Esse modelo de gestão por competência surge com a necessidade de corresponder a essa mudança de cenário, onde “às exigências por agilidade, diferenciação e inovação contínua” são características necessárias para uma organização que tem por objetivo entregar serviços de qualidade que sejam capazes de suprir de forma eficiente, eficaz e efetiva as necessidades da sociedade, quando no caso do setor público. Diante disto, foi incorporada a prática organizacional o conceito de competência, como suporte do modelo gerencial de pessoas.

A gestão de competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional. Ela toma como referência a estratégia da organização e direciona suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos. Esse processo pode proporcionar a consistência interna da estratégia (GUIMARÃES e BRANDÃO, 2001, p.11)

É possível constatar que o processo de gestão por competência pode estar relacionado ao tipo *top-down*, “em que as principais competências da organização definem as competências humanas ou ao contrário, que esse processo seria do tipo *bottom-up*, em que estas determinam aquelas. (BRANDÃO, 2001).

Segundo Vânia Ferreira (2009), o uso de um método de avaliação por competência, permite que haja uma análise no nível de trabalho e pessoas inseridas na organização, e dessa maneira adequar as tomadas de decisões de acordo com as necessidades encontradas. Nesse sentido, trabalhar o recrutamento de pessoas através do modelo de gestão por competência indica a “possibilidade de se direcionar o foco e concentrar energias no que é necessário para que a organização alcance seus objetivos estratégicos”.

Para Jorge Luiz Baptista, o método de gestão de pessoas por competência deve atender as seguintes especificações:

Ao definir um sistema de gestão de pessoas por competências, as organizações devem, portanto, construir um sistema que demonstre flexibilidade para acompanhar as mudanças ambientais, e que sinalize com clareza o que é esperado de seus empregados, de forma a possibilitar a avaliação e desenvolvimento dessas competências. (BAPTISTA, 2006, p.120)

De acordo com a bibliografia citada neste trabalho, o setor público é caracterizado pela acomodação dos funcionários e pela rara existência de mecanismos de reconhecimento, aprimoramento e de aquisição de competências. Esse tipo de situação é característico de modelos administrativos considerados ultrapassados, nos quais as promoções ocorriam por tempo de serviço, indicação e concurso. Embora o concurso seja uma opção supostamente

mais rigorosa e honesta, esse recurso não avalia se o concorrente atende às competências do cargo, principalmente porque não há descrição das competências necessárias.

Segundo Joel Dutra, as empresas no Brasil ainda não estão totalmente habituadas a esse método de gestão por competência. Ele afirma que:

Poucas empresas no Brasil estão nessa fase do uso do conceito de competência. Verificamos, entretanto, que a evolução dessa direção é inexorável. As pessoas, ao compreenderem que, ao lidarem com maior complexidade, estão desenvolvendo-se para elas, e não somente para a empresa, tendem a abraçar o sistema de gestão de pessoas por competência. (DUTRA, 2013, p. 134)

Na gestão por competência, gerir o desempenho do funcionário compreende o conjunto de atividades por meio do qual uma organização busca elevar o nível de desempenho de um indivíduo ou grupo numa organização. Dessa forma, os entrelaçamentos entre o Efeito Dunning-Kruger, Princípio de Peter, Princípio Dilbert, a gestão de pessoas e o conceito de competência se mostram como categorias importantes, pois há uma grande necessidade de qualificar o setor público. É razoável pensar em como a adesão a uma gestão baseada na competência e o uso dos conceitos do efeito Dunning-Kruger têm papel importante nas organizações (e até mesmo nas nossas próprias decisões pessoais cotidianas). Um dos objetivos deste trabalho é exatamente mostrar como as abordagens da gestão de pessoas, associadas às teorias do Efeito Dunning-Kruger, Princípio de Peter e Princípio Dilbert podem ser capazes de contribuir para um melhor desempenho dos indivíduos.

Tomando como pressuposto os fenômenos citados, faz-se necessário refletir acerca dos efeitos da meta-ignorância no ambiente de trabalho. Mais especificamente, os riscos de os trabalhadores ignorarem a sua própria incompetência (ignorância) para executar as funções dos cargos que ocupam nos setores públicos. No nosso cotidiano, podemos cometer erros por dois motivos: ou por falta de experiência, ou por subestimarmos nossas capacidades sem autorreflexão e autocrítica. Esses erros não devem ser vistos apenas de forma negativa, podemos transformá-los em ferramentas que nos permitam melhorar. Tendo em vista estas teorias faz-se necessário uma melhor autocrítica em relação as nossas atitudes frente às funções ao quais estamos “destinados” a desempenhar. É necessário ter a capacidade de reconhecer que, de início e na maioria das vezes, os responsáveis por nossas dificuldades e fracassos não são dos outros. Dentre os principais objetivos de uma avaliação de desempenho em qualquer instituição e organização está o de nos mostrar nossas limitações, especialmente para aceitarmos as mesmas.

O setor de recursos humanos da UENF ainda se restringe ao controle de folhas de pagamento, admissões e demissões, mas conta com um sistema de avaliação de desempenho

entre pares, realizado através do preenchimento de um formulário (“avaliação funcional”, conforme os termos da instituição). Contudo, tanto o modo de realização do processo, quanto à consequências de seus resultados não parecem muito efetivos. Trataremos disso no próximo capítulo, que traz uma análise do método de avaliação de desempenho do corpo docente empregado pela UENF.

CAPÍTULO 3

A PRÁTICA EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS DOCENTES UENF

Nos primeiros capítulos foram apresentados conceitos e classificações de ferramentas da gestão de pessoas (com ênfase na ferramenta de avaliação de desempenho) e suas evoluções ao decorrer dos anos. Nesse momento, o objetivo será explicitar como essas ferramentas são utilizadas na prática no setor público tendo como objeto de estudo o funcionamento da avaliação de desempenho do corpo docente da UENF.

O método de avaliar o desempenho dos servidores da UENF ficou estabelecido baseando-se nas diretrizes descritas no Decreto nº 2479 de 08 de Março de 1979. Este regulamenta o Estatuto dos funcionários públicos civis do poder executivo do estado do Rio de Janeiro, através da portaria nº 009 de 16 de outubro de 2008, que, por sua vez, determina os procedimentos para o enquadramento e progressões.

A avaliação de desempenho da UENF possui três categorias:

- Primeira categoria: Avaliação funcional, essa avaliação é comum aos Servidores Técnico-Administrativos e Servidores Docentes da Universidade, em decorrência dela os servidores adquirem o direito da progressão, que ocorrem em duas instâncias: diferenciada e simples por merecimento. A avaliação funcional ocorre da seguinte forma: Ela deve ser preenchida por três servidores que possam avaliar o desempenho do servidor em questão, desse modo, “a avaliação é feita pela chefia imediata e por dois servidores de mesma ou superior hierarquia dentre os servidores relacionados às atividades desempenhadas pelo avaliado no seu setor de atuação” (UENF, 2008), sendo assim, a avaliação será quantificada da seguinte forma:
 - a) Referência mínima para progressão diferenciada: 90% dos pontos do Anexo I;
 - b) Referência mínima para progressão simples por merecimento: 70% dos pontos do Anexo I;
 - c) Insuficiente: abaixo de 50%.

Os chefes imediatos devem enviar obrigatoriamente de forma anual, no mês de abril ao GRH, de acordo com o artigo 26:

§ 2º - Os chefes imediatos têm a obrigação de enviar anualmente, no mês de abril, às instâncias competentes da UENF, os dados e informações necessárias à aferição do desempenho de seus servidores conforme anexo I desta Portaria, que dará origem a um processo administrativo individual intitulado Avaliação de Desempenho, que arquivará todas as avaliações e documentos comprobatórios da vida profissional do servidor.

§ 3º – O não cumprimento do prazo descrito no parágrafo anterior acarretará sanções previstas na Legislação em vigor.

§ 4º – Sendo atribuído ao Servidor o conceito *insuficiente*, com base no Anexo I, cabe a Administração avaliar a ocorrência de alguma falta, em tese, com os deveres expressos no Estatuto dos Servidores Públicos Civis do Estado do Rio de Janeiro. Em caso positivo deve encaminhar para devida apuração. (UENF, 2008)

- Segunda categoria: Treinamento e capacitação profissional e/ou premiação e/ou produção técnica e acadêmico-científica e artística. As segunda e terceira categorias são desdobramentos da Avaliação funcional, porém a segunda categoria é direcionada especificamente para o quadro de Servidores Técnico-Administrativos. Ela atende aos critérios descritos no formulário intitulado “Aperfeiçoamento e Qualificação Profissional”, que está disponível no anexo “x” deste trabalho.
- Terceira Categoria: Produção técnica e acadêmico-científica e artística. Como dito anteriormente, a terceira categoria é um desdobramento da avaliação funcional, que trata do quadro de Servidores Docentes da UENF. De acordo com o parágrafo 24:

A produção técnica e acadêmico-científica será considerada para as progressões simples por merecimento e diferenciada, com base nos critérios e tabelas definidas pela Câmara de Carreira Docente (Anexo III) e aprovadas pelo Conselho Universitário, sendo necessário o registro de cada item avaliado com um conceito, para que se produza um parecer final, concedendo ou negando a progressão, quando for o caso. (UENF, 2008)

Os servidores da UENF (docente ou técnico-administrativo), após passar pela avaliação funcional, obtêm uma determinada pontuação, esta é requisito para que o servidor tenha direito a progressões e enquadramentos, como disposto no artigo 21 da portaria 009 de 16 de outubro de 2008.

A portaria 009 caracteriza a progressão em duas categorias:

I – progressão simples é a passagem do servidor do seu padrão de vencimento atual para o padrão subsequente, dentro das faixas de vencimento do nível a que pertence, observadas as normas estabelecidas na Lei Estadual 4.800/06 e nesta portaria;

II – progressão diferenciada é a passagem do servidor do seu padrão de vencimento para outro padrão superior ao subsequente, dentro da mesma faixa ou de outra faixa de vencimento do nível a que pertence, com base em critérios objetivos de avaliação definidos nesta portaria. (UENF, 2008, p.2)

A progressão simples ocorre em conformidade com critérios de merecimento ao alcançarem 70% dos pontos da avaliação funcional e antiguidade, de acordo com o artigo 7º da portaria 009, fica estabelecido que:

§ 1º - o servidor terá direito à avaliação para progressão simples por merecimento após o interstício de 2 (dois) anos ou para progressão automática por antiguidade a cada 04 (quatro) anos, contados de exercício efetivo no cargo com mesmo padrão salarial.

§ 2º - a progressão simples por merecimento será entre padrões consecutivos de um mesmo nível mediante avaliação segundo normas estabelecidas nesta portaria.

§ 3º - a progressão por antiguidade será entre padrões consecutivos de um mesmo nível, sendo concedida automaticamente através da Gerência de Recursos Humanos - GRH da UENF, no primeiro mês subsequente ao direito adquirido.

§ 8º - O servidor que não atender os requisitos exigidos para progressão simples por merecimento, permanecerá no padrão de vencimento em que se encontra, tendo o resultado da avaliação juntado ao seu processo individual de Avaliação de Desempenho, podendo ter nova aferição de merecimento após um período mínimo de 12 (doze) meses, a contar da data de sua última avaliação pelas Comissões de Avaliação de Desempenho e Qualidade, sendo que o resultado do Anexo I será aferido através da soma dos pontos das duas últimas avaliações anuais divididas por 02.

§ 9º - Caso não alcance o conceito exigido após a terceira avaliação de desempenho profissional, o servidor deverá aguardar a progressão simples por antiguidade.

A progressão diferenciada acontece através do critério de merecimento, ao alcançar 90% dos pontos da avaliação funcional, e com os objetivos estabelecidos de acordo com critérios contidos nas tabelas que estarão dispostas no anexo I. De acordo com a portaria 009 (UENF, 16/10/2008, p.17), os critérios são divididos em grupos de atividades, a saber:

- Grupo I - Atividades de Ensino
- Grupo II - Atividades de Pesquisa na área
- Grupo III - Atividades administrativas ou de gestão universitária
- Grupo IV – Atividades de Extensão
- Grupo V – Outras Atividades

Ao cumprir os critérios estabelecidos em cada grupo, os docentes passam a subir de “faixa”, “nível” e “padrão”, esse processo é chamado de enquadramento.

Para melhor entender o que é enquadramento, a portaria 009 no artigo 3º caracteriza enquadramento: “como a lotação do servidor na faixa e padrão correspondentes ao seu cargo do quadro permanente de pessoal, de acordo com a avaliação das Comissões Setoriais e Centrais”. (UENF, 2008, p.1).

O processo de enquadramento ocorre da seguinte forma:

§ 6º – No caso do servidor docente fazer jus à progressão diferenciada, conforme parágrafo anterior obterá um padrão a cada 3 pontos no caso de professor associado IV, a cada 6 pontos nos casos de professor associado I, II e III, e a cada 8 pontos nos casos de professores titulares I e II. (UENF, 2008, p.3)

No anexo II contém uma tabela ao qual está disposta a pontuação mínima para enquadramento. A tabela é dividida por “nível”, “faixa” e “padrão”, onde “nível” é a definição do cargo do docente, ou seja, associado (E) ou titular (F) e “faixa” e “padrão” tem relação com a quantidade de pontos obtidos de acordo com os critérios estabelecidos no anexo I. As junções desses três pontos constituem o perfil do docente de acordo com o enquadramento.

Segundo a portaria 009 (UENF, 16/10/2008, p.19-20), o perfil dos docentes ao passar pelo enquadramento fica definido como:

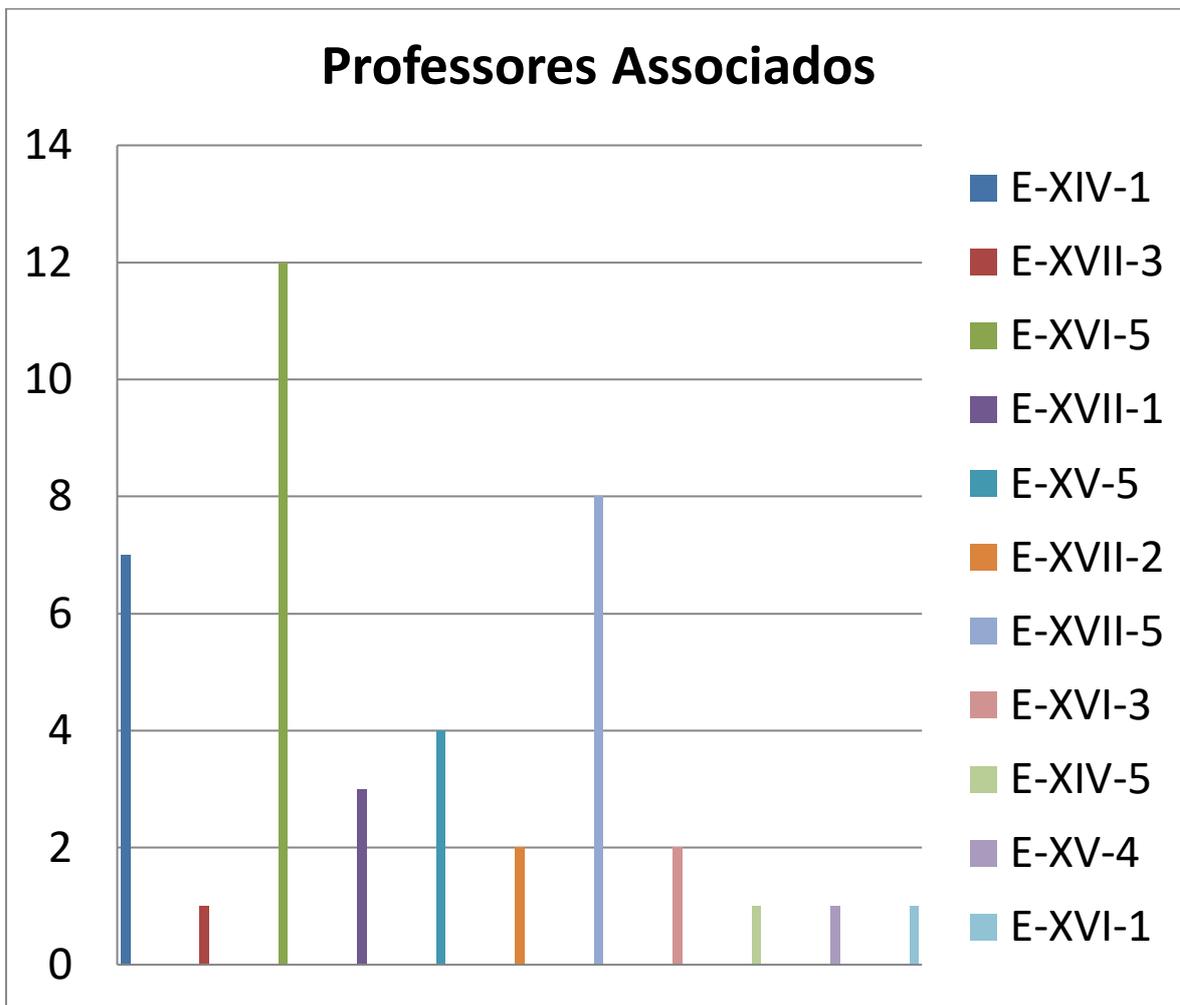
- FAIXA XIV (ASSOCIADO IV): O docente deve ter tido aprovação em Concurso Público de títulos e provas, seguindo edital específico.
- FAIXA XV (ASSOCIADO III): O docente deve ter os mesmos atributos do Associado IV e no mínimo dois anos de experiência acadêmico-científica após conclusão do doutorado, deve também apresentar *curriculum vitae* indicando ter exercido atividades de ensino e pesquisa e ter orientado ou estar orientando estudantes de Iniciação Científica e/ou de Mestrado.
- FAIXA XVI (ASSOCIADO II): o docente deve possuir todos os atributos de Associado III, acrescido de atividades de extensão e, no mínimo, quatro anos de experiência acadêmico – científica após a conclusão do Doutorado, apresentar experiência comprovada em orientação de estudante de Iniciação Científica, Mestrado e Doutorado, ter competência para conduzir de forma independente projetos de pesquisa, e também apresentar experiência comprovada na captação de recursos externos para financiamento de pesquisas.
- FAIXA XVII (ASSOCIADO I): o docente deve possuir todos os atributos do Associado II e, no mínimo, oito anos de experiência acadêmico-científica após a conclusão do Doutorado, ter concluído orientação de 2 (dois) estudantes de mestrado e 1 (um) de doutorado com teses aprovadas, ser reconhecido no meio acadêmico pela participação em bancas examinadoras externas, pela participação de eventos como conferencista, consultorias *ad hoc* para agências de fomento e outras, ter participação em colegiados, câmaras e/ou conselhos na instituição, ter publicação Qualis A da CAPES com ex-orientado.
- FAIXA XVIII (TITULAR II): o docente deve ser aprovado em Concurso Público de Títulos e Provas, de acordo com edital específico. Possuir todos os atributos do Associado I e, no mínimo, dez anos de experiência acadêmico-científica após a conclusão do doutorado, ter concluído o mínimo de 7 orientações, sendo, no mínimo, 2 (duas) de doutorado, com teses aprovadas, ser reconhecido no meio acadêmico pela participação em bancas examinadoras externas, pela participação de eventos como conferencista, consultorias *ad hoc* para agências de fomento e outras, ter competência para organizar e liderar laboratórios e programas acadêmicos de nível avançado, ter competência para

participar da administração acadêmica ao nível de centro e da universidade, ter participado de administração universitária.

- FAIXA XIX (TITULAR I): o docente deve possuir todos os atributos do Titular II e, no mínimo, quinze anos de experiência acadêmico-científica após a conclusão do doutorado e, no mínimo, cinco anos de experiência como professor Titular, ter concluído o mínimo de 10 orientações, sendo, no mínimo, 3 (três) de doutorado, com teses aprovadas, ser reconhecido no meio acadêmico pela participação em atividades acadêmicas em âmbito nacional e internacional, ter perfil equivalente a pesquisador I do CNPq.

Considerando os atributos do processo de enquadramento, o método se mostra em certa medida, uma forma de avaliar desempenho. Para título de informação, juntamente ao GRH-UENF foi feito um levantamento da situação de enquadramento dos docentes do CCH, demonstrada nos gráficos a seguir:

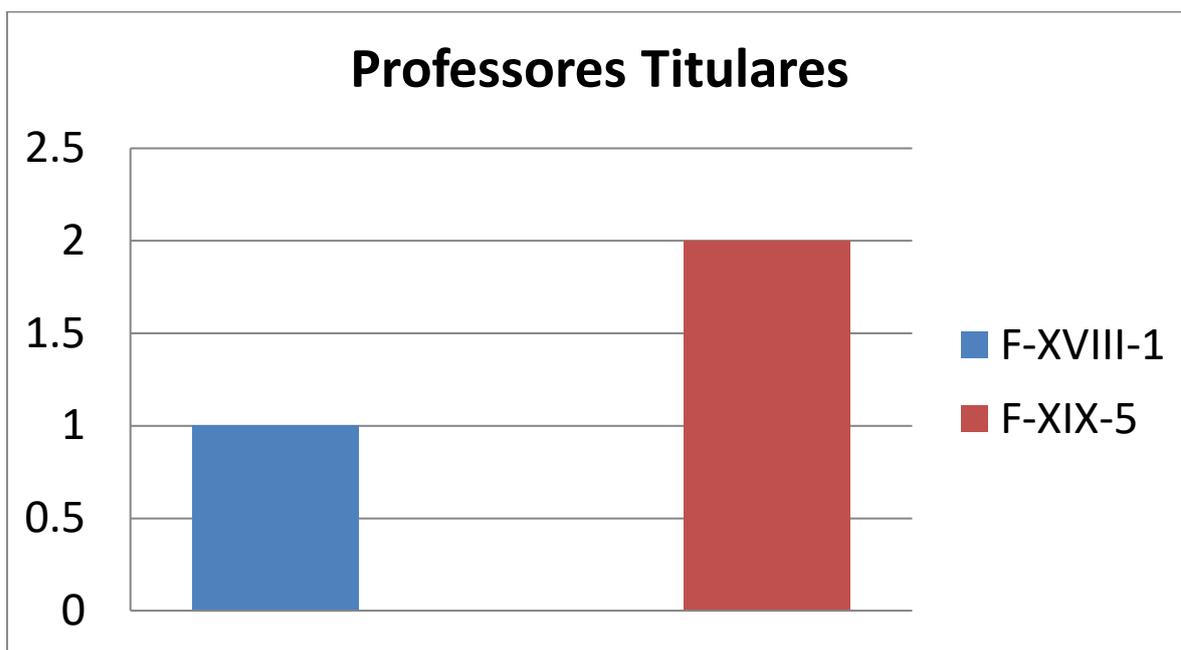
Gráfico 1: Categorização dos Docentes do CCH de acordo com os critérios de Enquadramento



Fonte: Elaboração própria a partir de dados fornecidos pelo GRH-UENF.

No CCH existem 45 professores doutores no total, desses, 42 são associados e 3 titulares. No referido gráfico, as colunas correspondem a quantidade de professores em determinada categoria, baseado nos critérios contidos no anexo I e de acordo com pontuação existente no anexo III. Por exemplo: Na primeira coluna, 7 professores ainda não passaram pelo processo de enquadramento.

Gráfico 2: Categorização dos Docentes do CCH de acordo com os critérios de Enquadramento



Fonte: Elaboração própria a partir de dados fornecidos pelo GRH-UENF.

Neste gráfico, existem dois professores que somam 200 pontos de acordo com os critérios de enquadramento, enquanto um possui 120 pontos.

Os formulários de avaliação funcional (anexo III) “medem” de forma superficial o desempenho, tendo em vista quais são as características que devem ser levadas em consideração e a forma que a avaliação é feita, a avaliação por pares, pode acabar alcançando um caráter pessoal, devido ao grau de proximidade dos avaliadores e avaliado. Em contrapartida, o enquadramento, ainda que não seja totalmente suficiente, se mostra uma ferramenta de avaliação mais eficaz, por contar em seus critérios de avaliação a produtividade, ou seja, competência didática, quando é levada em consideração a produção de artigos, administrativa. É uma ferramenta que pode demonstrar do docente sua aptidão para além de transmitir conhecimento saber gerir sua própria carreira, visto que o enquadramento para que ocorra necessita que os mesmos tenham poder de organização ao solicitar que cada um dos critérios descritos para enquadramento possua comprovação através de certificados e declarações.

Assim como a Avaliação funcional o Enquadramento também pode apresentar algumas desvantagens. Um docente que tenha inúmeras produções pode ter problemas em sala de aula e vice-versa, contudo, partindo do pressuposto que a UENF é uma universidade que destaca pela produção de ciência de qualidade, o enquadramento seria a forma mais “fiel”

de demonstrar o quanto os professores apresentam competências capazes de corresponder àquilo que a Universidade tem por objetivo. Tendo em vista teorias psico-cognitivas aqui apresentadas, tomando como base, por exemplo, o “Princípio de Peter” que reza que numa hierarquia administrativa todos os funcionários almejam uma promoção para cargos ao quais os mesmos não possuem competência para exercer a função, os resultados do enquadramento permitem que esse funcionário não tenha a possibilidade de progredir, visto que sua falta de competência seria comprovada através da não obtenção de documentos que comprovem sua competência para desenvolver algo. Seguindo essa linha de raciocínio, se for usado como base o “efeito Dunning-Kruger”, que designa à incapacidade de reconhecer nossa própria incapacidade e erros, ao ser solicitado ao indivíduo a documentação necessária para comprovar competência daquilo que ele exerceu ao longo da sua carreira docente, o mesmo, percebendo que esses documentos não existem ou não está devidamente organizado, pode de alguma forma levar o indivíduo a uma reflexão sobre sua capacidade não só quesito produção, mas como organização e gestão da própria carreira.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo inicial deste trabalho é demonstrar a relevância da introdução e do conhecimento de noções da psicologia cognitiva nos tratos específicos do campo de Administração Pública. A partir da familiaridade com esses conceitos, foram encontradas na Gestão de Pessoas ferramentas que pudessem abordar e detectar possíveis resoluções de problemas, mediante a facilidade de comunicação entre os funcionários presentes na instituição.

O intuito é explicitar como a área de Gestão de Pessoas no setor público não exerce o papel a ele destinado, baseado no que os autores aqui apresentados definem como gerir pessoas. O departamento dentro do serviço público ainda se restringe a ter como objetivo principal atividades burocráticas, essas atividades têm sua importância, mas o desenvolvimento do indivíduo (competências, habilidades e atitudes) também deve ser levado em conta para além das questões burocráticas. Os empecilhos para que a forma de gerir pessoas no setor público atenda a questões comportamentais são muitas. Neste trabalho, a estabilidade do servidor público foi apontada como sendo um deles. É notório que um dos grandes atrativos para se trabalhar no setor público é a certeza da carreira estável. Tendo em vista a intenção da implementação da estabilidade, para poder manter uma continuidade no trabalho e para que no fim de cada gestão não ocorra uma enxurrada de demissões. Todavia, o que acontece é certo grau de acomodação de alguns servidores públicos e a não necessidade de desempenhar um trabalho de qualidade, visto que isso não influencia em sua demissão.

O propósito deste trabalho é mostrar que dentro da Gestão de pessoas existem ferramentas capazes de detectar problemas de mau desempenho, mas o objetivo não é atrelar a essa ferramenta um caráter punitivo (demissões por mau desempenho), mas uma forma de aprimorar as técnicas que esses indivíduos já exercem. Por isso a escolha pelos docentes: além de serem os responsáveis pela formação de profissionais, são também indivíduos que precisam estar em constante processo de aprendizagem. A ferramenta de avaliação de desempenho fornecida pela UENF não “mede” de fato o desempenho dos docentes, mas ao aprofundar as pesquisas sobre a gestão de pessoas da Universidade, me deparei com o “Enquadramento”, que quantifica de forma mais específica as competências desempenhadas pelos docentes. A UENF é uma instituição que tem por característica o foco em pesquisa, ensino e extensão, os critérios de enquadramento se mostram capazes de “medir” o desempenho dos docentes nessas três áreas, dessa forma, esse método apresenta características mais fiéis no que diz respeito à Avaliação de Desempenho.

A relação entre o “efeito Dunning-Kruger”, “Princípio de Peter” e “Princípio Dilbert”, a gestão de pessoas e o conceito de competência foi a “ponte” para que a Avaliação de Desempenho fosse uma ferramenta capaz de solucionar os problemas de incompetência do servidor público. É preciso refletir que, servidores públicos estão lidando diretamente com seres humanos, sendo assim, o mau desempenho na gestão pública pode gerar impactos negativos não só na organização como numa sociedade inteira.

O uso dessas teorias servirá para poder assumir que as pessoas não são tão capazes como pensam. Devemos combinar a sabedoria (“saber que realmente não sabe”, detectar e assumir a inabilidade) e a experiência, destacando a necessidade de treinamento para desenvolver a habilidade metacognitiva (conhecimento dos seus próprios processos e produtos cognitivos). Tal combinação possibilita o reconhecimento dos próprios erros e pontos fracos, além de permitir a comparação com outros profissionais (humildade intelectual). Isto faz com que ocorra uma dedicação cada vez maior por aprimoramento, possibilitando, assim, a competência profissional e pessoal, sem ilusões e arrogância

REFERÊNCIAS

ALVES, Felipe Teixeira. **Avaliação de desempenho na Administração Pública**. Vol: 14 n° 20, in: Revista de Ciências Gerenciais. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.pgsskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/viewFile/2274/2174>>, acesso em: 27/08/2018

ALVES, Maria do Carmo. **Projeto de lei do senado nº 116 , de 2017**. Disponível em: <<http://legis.senado.leg.br/sdleg-getter/documento?dm=5237921&disposition=inline>> acesso em: 20/08/2018

AZEVEDO, Katya Cristiane da Fonseca, HABER Denise Dallmann, MARTINS Solange. **As diferenças entre departamento de recursos humanos e departamento pessoal**. Disponível em <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/as-diferenas-entre-departamento-de-recursos-humanos-e-departamento-pessoal/>> acesso em: 24/08/2018

BORSAGLI, Janaína Carla Rodrigues. **Competências Profissionais**. Disponível em <<https://docplayer.com.br/7098385-Competencias-profissionais-janaina-carla-rodrigues-borsagli.html>> acesso em: 26/09/2018

BRAGA, Miguel. **Quando a ignorância gera confiança (o efeito Dunning-Kruger)**. Disponível em: <http://blog.miguelbraga.net/quando-a-ignorancia-gera-confianca-oefeito-dunning-kruger>. Acessado em: 02/01/2014.

BRASIL. **Emenda Constitucional, nº 19, de 4 de junho de 1998**.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da Republica Federativa do Brasil 1988**. DF: Senado, 1988.

BRASIL. **Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010**.

BUSINO, Giovanni. **Administração**. In: **Enciclopédia Einaudi**. Lisboa: Imprensa Nacional Casa Moeda, 1998. Volume 38, Sociedade e Civilização. p.336-351.

CABRAL, Ana Maria Lopes; PONTES, Ana Valéria Vargas; SILVA, Fabrício Borges, et al. **A evolução da área de gestão de pessoas**. Jornal Eletrônico Faculdades Integradas Vianna Junior, Minas Gerais, 2010. Volume 2, p. 1-13.

CALDAS, Igor Lúcio Dantas Araújo. **A avaliação periódica de desempenho do servidor público estável. Efeitos do princípio da eficiência sobre o desempenho do servidor público**. In: Revista Âmbito Jurídico. Bahia, 2018. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=9259>, acesso em: 27/08/2018

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Editora: Campus, ed: 3. 2008

COSTA, Sérgio Eduardo Gouvêa, LIMA, Edson Pinheiro, ZANGISKI, Marlene Aparecida da Silva Gonçalves. **Aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências: uma síntese a partir da gestão do conhecimento**. Vol: 10, nº 1, p.54, in: Produto & Produção. Paraná, 2009. Disponível em: <www.seer.ufrgs.br/produtoeproducao/article/download/7787/4706>, acesso em: 28/09/2018

DALACORTE, Dagmar Bonato. **Avaliação de desempenho no setor público: desafios e dificuldades de sua implantação**. Rio Grande do Sul, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/11859/Dalacorte_Dagmar_Bonato.pdf?sequence=1&isAllowed=y> acesso em: 27/08/2018

DEMARCO, Taisa Trombetta, TRENTO, Gilza. **Gestão por competências: uma nova prática para a gestão de Recursos Humanos**. Santa Catarina, 2016. Disponível em: <<https://editora.unoesc.edu.br/index.php/apeuv/article/view/12374/6621>> acesso em: 26/09/2018

DEPRESBITERIS, Léa. **Em busca das competências perdidas: “saber-conviver”**.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas – Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas**. Editora: Atlas. 2002

GUIMARÃES, Maria Ivone Pereira, LOBATO, Dirlene Gonçalves, SILVA Elias do Nascimento. **A importância da avaliação de desempenho do servidor público enquanto dispositivo funcional: conceitos e vantagens**. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/avaliacao_de_desempenho.pdf> , acesso em: 28/08/2018

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **A nova administração pública e a abordagem da competência**. Revista de Administração Pública – FGV, Rio de Janeiro, 2000. Volume 34, p. 126-140.

HIPÓLITO, José Antonio M.; REIS, Germano G. **A avaliação como instrumento de gestão**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). **As pessoas na organização**. 5. Ed. São Paulo: Gente, 2002

KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e Devagar: Duas formas de pensar**. Editora Objetiva.

KRUGER, Justin; DUNNING, David. **Unskilled na Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One’s Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments**. Journal of Personality and Social Psychology. 1999, Vol. 77, No. 6. 121-1134.

MAIA, Leticia Gomes; MORAES, Melissa de Machado; FREITAS, Liziane Castilhos de Oliveira. **Elaboração e avaliação de modelo de gestão de pessoas orientado por**

competências. Perspectivas em Gestão & Conhecimento. João Pessoa, 2011. Volume 1, p. 180-193.

MAIA, Wanderley. **PL 116/2017 - Exoneração de servidores por Insuficiência de Desempenho.**In: Portal Concurso Público, 2016. Disponível em: <<https://www.portalconcursopublico.com.br/2017/05/pl-1162017-exoneracao-de-servidores-por.html>> acesso em: 12/08/2018

MARRA, Jean Pierre; TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. **Avaliação de Desempenho Humano.** Editora: Elsevier, Rio de Janeiro, 2012.

MARTINS, Bruna Borghezani; TOSTA, Humberto Tonani; TECCHIO, Edivandro Luiz, et al. **Os desafios da implementação da gestão do desempenho por competências em uma universidade pública – uma análise relacionada ao desempenho humano nas organizações.** In:IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, Florianópolis, Novembro de 2009. p. 1-12

MIGUEL, Leonardo Rogério. **Conservar e amar o básico: um relato sobre a “inutilidade” fundamental da universidade.** Ano: 1, nº 2, p. 270-288, in: Em Construção. 2017. Disponível em: <www.e-publicacoes.uerj.br/ojs/index.php/emconstrucao/article/download/.../22534> acesso em: 15/09/2018

OLIVEIRA, Arimatés, MEDEIROS, Maria da Penha Machado. **Gestão de pessoas no setor público.** Florianópolis, 2011. Disponível em: <<https://canalcederj.cecierj.edu.br/012016/f792fdd8e6c70efd629ee7c656024803.pdf>>, acesso em: 29/09/2018

PANTOJA, Maria Júlia (org.); CAMÕES, Marizaura Reis de Souza (org.); BERGUE, Sandro Trescastro (org.). **Gestão de Pessoas: bases teóricas experiências no setor público.** Brasília: ENAP, 2010.

RAMOS, Flávio; JANUÁRIO, Sérgio Saturnino. **Gestão de Pessoas: Uma Abordagem Epistemológica.** Revista Mal-estar e Subjetividade, Fortaleza, 2013. Volume 13, p. 299- 330.

ROVAI, E. Educação Profissional: a formação do cidadão produtivo e transformativo. In ROVAI, Esméria (Org.). **Competência e competências: contribuição crítica ao debate.** São Paulo, Cortez Editora, 2010, pp.21-67.

ROVAI, Esméria (Org.). **Competência e competências: contribuição crítica ao debate.** São Paulo, Cortez Editora, 2010.

SANTOS, Aleksandra Pereira. **Conhecimentos, habilidades e atitudes: o conceito de competências no trabalho e seu uso no setor público.** Revista do Serviço Público, Brasília, 2011. Volume 62, p. 369-386.

SANTOS, Aleksandra Pereira. **Gestão por competência na administração pública: balanço da experiência federal e análise de casos organizações.** In: VIII Congresso CONSAD de Gestão Pública, Brasília - DF, Maio de 2015. p. 1-27

SEBEN, Patricia Saraiva, TUMELERO, Nívia. **Estudo Sobre a Aprendizagem Organizacional na Organização Núcleo de Serviços Compartilhados de Bento Gonçalves.** XV Mostra de Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão, Programa de Pós-Graduação em Extensão, Caxias do Sul, 2015. Disponível em: <<http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/xvmostrappga/paper/viewFile/4273/1401>>, acesso em: 13/10/2018

SILVA, Andressa Hennig, Gilnei DE MOURA, Luiz, VARGAS, Katiuscia Schiemer, SANCHES, Loiva Isabel Marques. **Avaliação de desempenho no serviço público: um estudo em uma Universidade Federal.** Vol: 9, nº1, in: Revista Gestão & Conhecimento. Paraná, 2009. Disponível em: <<https://www.facet.br/gc/artigos/completo.php?artigo=85&formato=pdf>> acesso em: 30/08/2018

SOVIENSKY, Fernanda; STIGAR, Robson. **Recursos Humanos X Gestão de Pessoas.** Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação, 2008. Volume 10, p. 51- 61.

DA SILVA, Raiane Rodrigues. **A importância do setor de recursos humanos no contexto da estratégia da organização.** Disponível em: <www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp.../Monografia-RAIANE-RODRIGUES-DA-SILVA.pdf> acesso em: 24/08/2018

SAKAI, Mariana Katsue. **Breve análise acerca do instituto da estabilidade do funcionário público.** Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigo_-_estabilidade_-_nocoas_gerais_0.pdf> acesso em: 17/08/2018

LUPION, Bruno. **Como funciona a estabilidade do servidor público e por que ela existe.** Disponível em: <<https://www.nexojornal.com.br/expresso/2016/06/28/Como-funciona-a-estabilidade-do-servidor-p%C3%BAblico-e-por-que-ela-existe>> acesso em: 14/08/2018

UENF. **Portaria reitoria, nº 009, 16 de outubro de 2008.**

ANEXOS

ANEXO I

GRUPO I – ATIVIDADES DE ENSINO			
ATIVIDADES	PONTUAÇÃO	QUANT.	TOTAL DE PONTOS
1. Aulas (graduação e pós-graduação)	0,01/hora-aula		
2. Palestras e seminários ministrados em cursos de pós-graduação e graduação	0,05/palestra		
3. Coordenação de disciplinas	0,10/disciplina/semestre		
4. Elaboração de apostilas de graduação	Até 0,50/unidade		
5. Membro de bancas de monografia	0,05/banca		
6. Coordenação de seminários de pós-graduação	0,20/semestre		
7. Banca de seleção de monitor	0,01/banca		
	TOTAL GRUPO I →		
GRUPO II – ATIVIDADES DE PESQUISA NA ÁREA			
1. ORIENTAÇÃO E ACONSELHAMENTO DE ESTUDANTES			
a. Graduação			
I. Iniciação Científica concluída e comprovada por meio de resumos de eventos	0,15/estudante		
II. Monografia de conclusão de curso	Até 0,50/monografia		
b. Aperfeiçoamento ou apoio técnico de 1 ano comprovado	0,20/bolsista		
c. Pós-Graduação			
I. Especialização/residência concluída	0,25/estudante		
II. Orientador de Mestrado concluído	1,50/estudante		
III. Co-orientador de Mestrado concluído	0,40/estudante		
IV. Orientador de Doutorado concluído	3,00/estudante		
V. Co-orientador de Doutorado concluído	0,80/estudante		
VI. Responsável por pós-doutorando	0,25/treinando		
2. PARTICIPAÇÃO EM BANCAS EXAMINADORAS			
2.1. Banca de projeto de dissertação ou tese (na própria instituição ou em outra)	0,05/banca		
2.2. Bancas de teses			
a. Mestrado na própria instituição	0,10/banca		
b. Mestrado em outra instituição	0,15/banca		
c. Doutorado na própria instituição	0,20/banca		
d. Doutorado em outra instituição	0,30/banca		
2.3. Exame de qualificação (na própria instituição ou em outra)	0,10/banca		
3. ARTIGOS PUBLICADOS EM REVISTAS INDEXADAS (RECOMENDA-SE PONDERAÇÃO DE ACORDO COM O INDEX QUALIS CAPES)			
a. Os três autores principais	Até 1,00/artigo		
b. Os demais autores	Até 0,50/artigo		
4. NOTA OU COMUNICAÇÃO CIENTÍFICA	Até 0,30/nota		
5. ARTIGOS PUBLICADOS NA ÍNTEGRA (RESUMOS EXPANDIDOS) EM ANAIS DE CONGRESSOS, SIMPÓSIOS, SEMINÁRIOS E SIMILARES, COM CORPO EDITORIAL			
a. Os três autores principais	Até 0,30/artigo		
b. Os demais autores	Até 0,15/artigo		

6. APRESENTAÇÃO DE TRABALHOS/RESUMOS EM CONGRESSOS, SIMPÓSIOS, SEMINÁRIOS			
a. Os três autores principais	0,10/trabalho		
b. Os demais autores	0,05/trabalho		
7. RELATÓRIO TÉCNICO	Até 0,50/relatório		
8. PROJETOS DE PESQUISA FINANCIADOS POR ÓRGÃOS PÚBLICOS E PRIVADOS			
a. Órgãos Nacionais Públicos			
I. Coordenador	1,00/projeto		
II. Membro	0,25/projeto		
b. Órgãos Nacionais Privados			
I. Coordenador	0,50/projeto		
II. Membro	0,12/projeto		
c. Órgãos Internacionais			
I. Coordenador	1,50/projeto		
II. Membro	0,40/projeto		
9. LIVROS PUBLICADOS			
a. Livro	Até 6,0/livro		
b. Capítulo de livro	Até 1,50/capítulo		
c. Editor de livro	Até 1,50/livro		
d. Tradução de livro	Até 1,50/livro		
10. PRODUÇÃO CIENTÍFICA DE VÍDEOS, FILMES E SOFTWARES	Até 1,50/produção		
11. PARTICIPAÇÃO DE EVENTOS CIENTÍFICOS			
a. Local			
I. Conferencista	0,20/evento		
II. Relator/debatedor	0,10/evento		
b. Nacional			
I. Conferencista	0,60/evento		
II. Relator/debatedor	0,30/evento		
c. Internacional			
I. Conferencista	1,00/evento		
II. Relator/debatedor	0,50/evento		
TOTAL GRUPO II →			
GRUPO III – ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS OU DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA			
1. Coordenador de curso de graduação	1,00/ano		
2. Coordenador de curso de pós-graduação	1,00/ano		
3. Membro de Comissão Coordenadora de curso de graduação ou pós-graduação	0,20/ano		
4. Membro de banca de concurso de docentes	0,20/banca		
5. Membro de banca de concurso de técnicos	0,10/banca		
6. Membro de banca de concurso de seleção de monitor	0,01/banca		
7. Membro de banca de reconhecimento / credenciamento de curso	0,50/curso		
8. COORDENADOR DE EVENTO			
I. Local	0,30/evento		
II. Nacional	1,00/evento		
III. Internacional	1,50/evento		
9. MEMBRO DE COMISSÃO ORGANIZADORA OU CIENTÍFICA DE EVENTOS			
I. Local	0,10/evento		
II. Nacional	0,30/evento		
III. Internacional	0,50/evento		
10. Coordenador de convênios institucionais	1,00/convênio		

11. Coordenador de campanha ou atividades de extensão	0,30/campanha		
12. Coordenador de cursos de extensão e prestação de serviços	0,10/curso		
13. Coordenador de projetos de extensão financiados	1,00/projeto		
14. Coordenador de extensão	1,00/ano		
15. PRESIDÊNCIA DE CONSELHOS, PRÓ-REITORIAS, REITORIA, DIRETORIA DE CENTRO E CHEFIA DE LABORATÓRIO			
I. Reitor (a)	3,00/ano		
II. Vice-Reitor (a)	2,00/ano		
III. Pró-Reitor (a) ou presidente de conselho	2,00/ano		
IV. Diretor (a) de centro	2,00/ano		
V. Chefe de laboratório	1,00/ano		
16. Responsável por setor dentro do laboratório	0,50/ano		
17. PARTICIPAÇÃO EM CONSELHOS, CÂMARAS, COMISSÕES E COLEGIADOS			
a. Câmara de Carreira Docente			
I. Presidente	0,50/ano		
II. Membro	0,30/ano		
b. Câmara de Carreira de técnicos e administrativos			
I. Presidente	0,50/ano		
II. Membro	0,30/ano		
c. Comissão Setorial de Carreira Docente e de Técnicos e Administrativos			
I. Presidente	0,40/ano		
II. Membro	0,20/ano		
d. Membro de Câmara de Pesquisa e Pós-Graduação, de Graduação, de Extensão e Assessoria	0,20/ano		
e. Membro de Comissões permanentes (bolsa de IC, e outras)	0,20/ano		
f. Comissões eventuais de âmbito universitário			
I. Presidente	0,20/comissão		
II. Membro	0,1/comissão		
g. Membros de órgãos colegiados superiores, conselho universitário, colegiado acadêmico, CEPE	0,40/ano		
h. Coordenação geral de programa de Iniciação Científica, monitoria e estágio	1,00/ano		
i. Membro de Conselho de Centro	0,20/ano		
j. Comissões eventuais de Centro			
I. Presidente	0,05/comissão		
II. Membro	0,025/comissão		
TOTAL GRUPO III →			
GRUPO IV – ATIVIDADES DE EXTENSÃO			
1. Autor de boletins técnicos editados por instituições oficiais de ensino, pesquisa e extensão	Até 0,40/boletim		
2. Autor de artigos de divulgação técnica			
a. Em revistas técnicas e informativas de circulação nacional	0,20/artigo		
b. Em outros meios de comunicação	0,10/artigo		
3. Assessoria técnica ou consultoria	Até 0,25/ativ.		
4. Participação em eventos de extensão			

a. Local			
I. Conferencista	Até 0,20/evento		
II. Relator/debatedor	Até 0,10/evento		
b. Nacional			
I. Conferencista	Até 0,60/evento		
II. Relator/debatedor	Até 0,30/evento		
c. Internacional			
I. Conferencista	Até 1,00/evento		
II. Relator/debatedor	Até 0,50/evento		
5. Membro de campanhas de extensão	0,10/campanha		
6. Membro de convênios institucionais de extensão	0,25/convênio		
7. Professor de cursos de extensão	0,01/hora-aula		
8. Prestação de serviço	0,05/serviço		
9. Membro de projetos de extensão financiados	0,25/projeto		
10. ORIENTAÇÃO DE BOLSISTAS E ESTAGIÁRIOS			
a. Estágio de técnicos de nível médio	0,02/estagiário		
b. Estágio de alunos de graduação	0,05/estagiário		
c. Estágio de alunos graduados	0,10/estagiário		
d. Bolsista de extensão	0,15/bolsista		
11. Publicação em eventos de extensão	Até 0,20/artigo		
TOTAL GRUPO IV →			
GRUPO V – OUTRAS ATIVIDADES			
1. Patentes registradas	Até 3,00/patente		
2. BOLSA DE PRODUTIVIDADE DE PESQUISA EM ÓRGÃOS FINANCIADORES DE PESQUISA			
I. Pesquisador 1	1,00/ano		
II. Pesquisador 2	0,50/ano		
3. Participação em comitês de assessoria, conselhos diretores e curadores de agências de fomento e pesquisa	1,00/ano		
4. PARTICIPAÇÃO EM COMISSÃO EDITORIAL			
I. Presidente	1,00/ano		
II. Membro	0,25/ano		
5. PARTICIPAÇÃO OU CONSULTORIA OU ASSESSORIA AD HOC			
I. Revisão de projetos de pesquisa	0,20/projeto		
II. Revisão de artigos científicos	0,10/artigo		
III. Revisão de boletins técnicos	0,05/boletim		
6. Inventos e prêmios na área de atuação	Até 6,00 pontos		
TOTAL GRUPO V →			

ANEXO II

Desempenho Profissional	Pontuação (Escala de 1 a 10)
01 – DECISÃO – Facilidade de solucionar problemas decidindo de maneira correta e prevendo conseqüências.	
02 – CRIATIVIDADE – Capacidade de inovar e aprimorar os procedimentos e atividades no setor que trabalha.	
03 – COMPROMETIMENTO – responsabilidade no cumprimento das atribuições inerentes ao cargo e engajamento institucional, levando-se em conta a seriedade, a dedicação e o interesse demonstrados no seu desempenho.	
04 – ORGANIZAÇÃO – Capacidade de utilizar os serviços e meios disponíveis de maneira racional e produtiva, para atingir os objetivos pretendidos.	
05 – DISCIPLINA – Reconhecer as hierarquias de trabalho, e dentro dos princípios do respeito, executar as tarefas inerentes a sua função.	
06 – CONHECIMENTO DO TRABALHO – Domínio das técnicas, rotinas e métodos necessários à realização do trabalho, bem como, conhecimento dos objetivos da Instituição.	
07 – INICIATIVA – Capacidade de agir com presteza, independência e adequação diante de situações que fujam a rotina de trabalho.	
08 – COOPERAÇÃO – Apresentar atitude de cooperação técnica para com os colegas e chefia, participando ativamente dos trabalhos da equipe.	
09 – QUALIDADE NO TRABALHO – Capacidade para atender aos padrões de qualidade requeridos na sua função, considerando: objetividade, precisão, clareza e atenção na sua execução.	
10 – PLANEJAMENTO – Capacidade de estabelecer planos de trabalho, prevendo os procedimentos e recursos necessários para atingir os objetivos e as metas.	
11 – RELACIONAMENTO – capacidade de se relacionar com as pessoas, considerando: atenção, cortesia, respeito, generosidade e polidez, buscando a melhoria no ambiente de trabalho.	
12 – DEDICAÇÃO – capacidade produtiva em qualidade e quantidade das atividades relativas à sua função.	
TOTAL	

ANEXO III

CARGO	NÍVEL	FAIXA	PADRÃO				
			1	2	3	4	5
Professor Associado	E	XIV	0	3	6	9	11
		XV	12	18	24	30	35
		XVI	36	44	52	60	69
		XVII	70	76	82	88	94
Professor Titular	F	XVIII	120	128	136	144	152
		XIX	168	176	184	192	200