

PROGRAMA DE  
**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**



Relatório de Resultados

**2014**

**PRORH**  
  
**PRÓ-REITORIA  
DE RECURSOS  
HUMANOS**

**UF *m* G**  


**Reitor**

Jaime Arturo Ramírez

**Vice-Reitora**

Sandra Regina Goulart Almeida

**Pró-Reitora de Recursos Humanos**

Maria José Cabral Grillo

**Pró-Reitora Adjunta de Recursos Humanos**

Leonor Gonçalves

**Coordenação Geral**

Maria José Cabral Grillo (Presidente)

Cristina del Papa

Isabel Cristina Leroy Alves

Israel Bueno Simões

Lucia Cristina dos Santos Sousa

Rejani Aparecida de Andrade Silva

Rita de Cássia Silva

Tiago Santos Barreto Thomaz

Walter Alcântara de Matos Filho

Pró-Reitora de Recursos Humanos

Representante dos TAEs UFMG

Diretora do DRH/PRORH

Servidor TAE do quadro do DRH/PRORH

Representante da Diretora do DAP/PRORH

Representante dos TAES UFMG

Representante do HC/UFMG

Representante da Comissão Interna de Supervisão do PCCTAE

Servidor TAE do quadro do DRH/PRORH

**Equipe de Informática do CECOM**

Hugo de Souza Vellozo

João Carlos Lages

Rafael Rocha

**Secretaria da Comissão/PRORH**

Bruna Lana da Silva

Maria Betânia Aparecida Campos

**Foto Capa**

Foca Lisboa

**Ilustrações**

Israel Bueno Simões

Maria José Cabral Grillo

**Contato:**

**3409-4308/3409-4547**

**avaliacao@prorh.ufmg.br**

A questão que se coloca a nós é lutar em favor da compreensão e da prática da avaliação enquanto instrumento de apreciação do *que fazer* de sujeitos críticos a serviço, por isso mesmo, da libertação e não da domesticação. Avaliação em que se estimule o falar *a* como caminho ao falar *com*.

(FREIRE, 1996, p. 131)

## Lista de Gráficos

GRÁFICO 1 - Distribuição dos servidores TAE que participaram da Avaliação de Desempenho -2014, por cargo, considerando os 10 cargos com maior incidência. UFMG. Fev. 2015.	14
GRÁFICO 2 - Distribuição dos servidores TAE que participaram da Avaliação de Desempenho -2014, por nível de escolaridade. UFMG. Fev. 2015.	15
GRÁFICO 3 – Distribuição das respostas sobre o aspecto <i>Realização e orientação para resultados</i> entre os itens da escala de percentuais da autoavaliação. UFMG. Fev. 2015.	21
GRÁFICO 4 – Distribuição das respostas sobre o aspecto <i>Orientação para o serviço público</i> entre os itens da escala de percentuais da autoavaliação. UFMG. Fev. 2015.	22
GRÁFICO 5 – Distribuição das respostas sobre o aspecto <i>Adaptação e melhoria contínua</i> entre os itens da escala de percentuais da autoavaliação. UFMG. Fev. 2015.	23
GRÁFICO 6 – Distribuição das respostas sobre o aspecto <i>Relacionamento interpessoal</i> entre os itens da escala de percentuais da autoavaliação. UFMG. Fev. 2015.	24
GRÁFICO 7 – Distribuição das respostas sobre o aspecto <i>Otimização de recursos</i> entre os itens da escala de percentuais da autoavaliação. UFMG. Fev. 2015.	25
GRÁFICO 8 – Distribuição das respostas sobre o aspecto <i>Responsabilidade e Compromisso com o Serviço Público</i> entre os itens da escala de percentuais da autoavaliação. UFMG. Fev. 2015.	26
GRÁFICO 9 – Distribuição do interesse dos servidores em participar de capacitação na sua área de atuação – área operacional ou técnica. UFMG. Fev. 2015.	27
GRÁFICO 10 - Grau de Interesse os servidores que participaram da Avaliação de Desempenho 2014 em participara de processos de educação formal por nível de formação. UFMG, fev. 2014.	29
GRÁFICO 11 – Distribuição dos servidores que responderam que são deficientes por tipo de deficiência informada. UFMG. Fev. 2015.	30
GRÁFICO 12 – Percepção dos servidores que apontaram ter alguma deficiência quanto ao acolhimento ou ao preparo da equipe no trato e entendimento de suas limitações. UFMG. Fev. 2015.	31
GRÁFICO 13 – Distribuição das respostas sobre a competência <i>Orientação para resultados</i> entre os itens da escala de percentuais da avaliação de equipe. UFMG. Fev. 2015	32
GRÁFICO 14 – Distribuição das respostas sobre o aspecto <i>Capacidade de Análise/Solução de problemas</i> entre os itens da escala de percentuais da avaliação de equipe. UFMG. Fev. 2015	33

GRÁFICO 15 – Distribuição das respostas sobre o aspecto <i>Qualidade e produtividade</i> entre os itens da escala de percentuais da avaliação de equipe. UFMG. Fev. 2015	34
GRÁFICO 16 – Distribuição das respostas sobre o aspecto <i>Normas internas</i> entre os itens da escala de percentuais da avaliação de equipe. UFMG. Fev. 2015	34
GRÁFICO 17 – Distribuição das respostas sobre o aspecto <i>Relacionamento</i> entre os itens da escala de percentuais da avaliação de equipe. UFMG. Fev. 2015	35
GRÁFICO 18 – Distribuição das equipes que estão registradas como participantes da Avaliação de Desempenho 2014 no quesito Plano de Trabalho para 2015, por Unidades Acadêmicas e pelas Unidades Especiais. UFMG. Fev. 2015.	39
GRÁFICO 19 – Distribuição das equipes que estão registradas como participantes da Avaliação de Desempenho 2014 no quesito Plano de Trabalho para 2015, por Pró-Reitorias Acadêmicas e Administrativas. UFMG. Fev. 2015.	40
GRÁFICO 20 – Distribuição das equipes que estão registradas como participantes da Avaliação de Desempenho 2014 no quesito Plano de Trabalho para 2015, por órgãos da Administração Central, Hospital das Clínicas, Museu e outros órgãos. UFMG. Fev. 2015	41
GRÁFICO 21 – Distribuição das equipes que não postaram ou postaram o formulário de Plano de Trabalho 2015 em branco. UFMG. Fev. 2015	41

## **Lista de Tabelas**

TABELA 1 – Grau de interesse dos servidores que participaram da Avaliação de Desempenho 2014 em participara de processos de capacitação. UFMG. Fev. 2015. 28

TABELA 2 – Resultado da avaliação de alguns aspectos da infraestrutura física do setor de trabalho feita pelos servidores e pelas equipes que realizaram a avaliação de desempenho 2014. UFMG. Fev. 2015. 36

TABELA 3 – Resultado da avaliação de alguns aspectos de material necessário ao processo de trabalho, feita pelos servidores e pelas equipes que realizaram a avaliação de desempenho 2014. UFMG. Fev. 2015. 38

## **Quadro**

QUADRO 1 – Tipo de justificativa dada para a não elaboração do Plano de trabalho 2015. UFMG. Fev. 2015. 42

## Lista de Abreviaturas e Siglas

ARQ	- Escola de Arquitetura
AUDT	- Auditoria
BU	- Biblioteca Universitária
CCGPADSTAE	- Comissão de Coordenação Geral do Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos
CECOM	- Centro de Computação
CEDECOM	- Centro de Comunicação
CEU	- Centro Esportivo Universitário
CIS	- Comissão Institucional de Supervisão da Implantação do PCCTAE
CMICR	- Centro de Microscopia
COLTEC	- Colégio Técnico
COPI	- Diretoria de Cooperação Interinstitucional
CP	- Centro Pedagógico
CPPD	- Comissão Permanente de Pessoal Docente
DAC	- Diretoria de Ação Cultural
DAST	- Departamento de Atenção à Saúde do Trabalhador
DASP	- Departamento de Administração do Serviço Público
DAP	- Departamento de Administração de Pessoal
DCF	- Departamento de Contabilidade e Finanças
DGA	- Departamento de Gestão Ambiental
DIR	- Faculdade de Direito
DLO	- Departamento de Logística de Suprimentos e de Serviços Operacionais
DMAI	- Departamento de Manutenção e Operação da Infraestrutura
DRCA	- Departamento de Registro e Controle Acadêmico
DRI	- Diretoria de Relações Internacionais
DRH	- Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos
EBA	- Escola de Belas Artes
ECI	- Escola de Ciências da Informação
EDT	- Editora
EEFFTO	- Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional
ENF	- Escola de Enfermagem
ENG	- Escola de Engenharia
FACE	- Faculdade de Ciências Econômicas
FAE	- Faculdade de Educação
FAFICH	- Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas
FALE	- Faculdade de Letras
FAR	- Faculdade de Farmácia
GAB.REIT	- Gabinete do Reitor
HCL	- Hospital das Clínicas
ICA	- Instituto de Ciências Agrárias
ICB	- Instituto de Ciências Biológicas
ICEX	- Instituto de Ciências Exatas
IEAT	- Instituto de Estudos Avançados Transdisciplinares
IFES	- Instituições Federais de Ensino Superior
IGC	- Instituto de Geociências
IMPR	- Imprensa

LCC	- Laboratório de Ciências da Computação
LIBRAS	- Língua Brasileira de Sinais
MED	- Faculdade de Medicina
MHN	- Museu de História Natural
MPOG	- Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
MUS	- Escola de Música
NAI	- Núcleo de Acessibilidade e Inclusão
ODONTO	- Faculdade de Odontologia
PJ	- Procuradoria Jurídica
PAC	- Plano Anual de Capacitação
PADSTAE	- Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação
PCCTAE	- Plano de Carreira dos Cargos dos Técnicos-Administrativos em Educação
PNDP	- Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PUCRCE	- Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos
PCC	- Plano de Classificação de Cargos
PRA	- Pró-Reitoria de Administração
PROEX	- Pró-Reitoria de Extensão
PROGRAD	- Pró-Reitoria de Graduação
PRPq	- Pró-Reitoria de Pesquisa
PROPLAN	- Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento
PRPG	- Pró-Reitoria de Pós-Graduação
PRORH	- Pró-Reitoria de Recursos Humanos
RPAC	- Relatório do Plano Anual de Capacitação
SIAD	- Sistema Informatizado de Avaliação de Desempenho
SIAPE	- Sistema Integrado de Administração de Pessoas
SIGEPE	- Sistema de Gestão de Pessoal Civil da Administração Federal
SODS	- Secretaria dos Órgãos de Deliberação Superior
TAE	- Técnico-Administrativo em Educação
TAEs	- Técnico-Administrativos em Educação
TU	- Teatro Universitário
UFMG	- Universidade Federal de Minas Gerais
VET	- Escola de Veterinária

## Sumário

1. Introdução.....	10
2. Perfil dos servidores participantes.....	14
3. Procedimentos, orientações e critérios para a coleta dos dados .....	16
3.1. Autoavaliação .....	16
3.2. Avaliação de Equipe.....	18
4. Apresentação e discussão dos resultados .....	20
4.1. Resultados da autoavaliação.....	20
4.1.1. Aspecto avaliado: realização e orientação para resultados.....	20
4.1.2. Aspecto avaliado: orientação para o serviço público .....	21
4.1.3. Aspecto avaliado: adaptação e melhoria contínua.....	22
4.1.4. Aspecto avaliado: relacionamento interpessoal.....	23
4.1.5. Aspecto avaliado: otimização de recursos.....	24
4.1.6. Aspecto avaliado: responsabilidade e compromisso com o serviço.....	25
4.1.7. Participação em órgão como membro ou representante.....	26
4.1.8. Interesse em participar de curso de capacitação .....	27
4.2. Questões específicas para o servidor deficiente .....	29
4.3. Resultados da avaliação de equipe .....	31
4.3.1. Aspecto avaliado: orientação para resultados.....	32
4.3.2. Aspecto avaliado: capacidade de análise e solução de problemas .....	33
4.3.3. Aspecto avaliado: qualidade e produtividade.....	33
4.3.4. Aspecto avaliado: normas internas .....	34
4.3.5. Aspecto avaliado: relacionamento.....	35
4.4 Avaliação da infraestrutura física e material individual e de equipe.....	35
5. Plano de trabalho .....	39
6. Considerações finais .....	44
Referências .....	46
Anexos.....	47
Anexo 1 - Afastamentos que são considerados efetivo exercício. Lei nº 8.112/1990 - RJU47	
Anexo 2 - Exemplos de competências individuais.....	48
Apêndices .....	49
Apêndice 1 – Formulário de autoavaliação .....	49
Apêndice 2 - Formulário de avaliação da equipe .....	57
Apêndice 3 - Alguns objetivos estabelecidos nos Planos de Trabalho.....	60
Apêndice 4 - Exemplos de Plano de Trabalho para 2015.....	64

## 1. Introdução

A avaliação de desempenho é um componente institucional que visa promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos e subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, desenvolvimento na carreira e harmonia nas relações de trabalho.

Este instrumento de gestão foi instituído no serviço público federal, inicialmente, por meio do Novo Plano de Classificação de Cargos (NPCC ou, simplesmente, PCC) com a promulgação da Lei Federal 5.645, de 10/12/1970, ainda na vigência do antigo Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), criado no primeiro Governo Vargas, em 1938. Posteriormente, ele reaparecerá no Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE), que foi o primeiro plano exclusivo dos servidores das instituições federais de ensino públicas, incluindo docentes e técnico-administrativos (Lei 7.596, de 10/04/1987, regulamentada pelo Decreto 94.664, de 23/07/1987 e Portaria 475, de 26/08/1987).

Atualmente, a avaliação de desempenho no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) está preconizada nos termos da Lei nº 11.091/2005, que estabeleceu o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), com as alterações introduzidas pela Lei 11.784/2008, e no decreto 5.825/2006, que estabeleceu as diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE. Propõe-se que ela seja

[...] instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe de trabalho, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário definido pela IFE, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor. (BRASIL, 2006: artigo 3º, inciso VII).

Na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), o atual Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (PADSTAE), com seus pressupostos, diretrizes, objetivos e estrutura básica, está contido na Resolução Complementar nº 05, aprovada pelo Conselho Universitário em 11 de dezembro de 2012. O início de sua implantação se deu em 2013, com o estabelecimento da Comissão de Coordenação Geral, elaboração dos formulários de avaliação e divulgação do Manual de Avaliação de

Desempenho. Em decorrência da manifestação formal de alguns Diretores, quanto à pertinência da avaliação de docentes por esse Programa, argumentando que os mesmos já possuíam processo específico de avaliação anual, o Reitor deliberou adiar a sua implantação e solicitou a reformulação de alguns aspectos da versão original.

Em 08 de setembro de 2014, para implementar o Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos da UFMG, foi criada, por meio da portaria 161, a Comissão de Coordenação Geral (CCG), presidida pela Pró-Reitora de Recursos Humanos desta Universidade.

Um pressuposto fundamental é que o programa,

[...] anualmente desenvolvido, constitui instrumento gerencial da universidade e oportunidade de promoção de reflexão crítica dos ocupantes da carreira, acerca do próprio desempenho em relação às metas institucionais previamente pactuadas com as equipes de trabalho (UFMG, 2012: art. 3º).

Este pressuposto nos levou a implantar o programa, em 2014, a partir da pactuação de objetivos pelos membros das equipes de trabalho; objetivos estes que deveriam emergir de reuniões que propiciassem reflexões críticas sobre o processo de trabalho. Nesse sentido, o foco foi a elaboração de um plano de trabalho para 2015, a partir da Autoavaliação e da Avaliação de Equipe. Desta forma foram implantadas as duas avaliações previstas na Resolução Complementar que instituiu o Programa: da Equipe de Trabalho e do Desempenho Individual.

Com apenas quatro meses para organizar todo o processo, foi priorizada a qualidade dos itens a serem avaliados em detrimento da quantidade de itens a serem incluídos no Programa. Assim, considerando como prioridade estratégica a elaboração do Plano de Trabalho e avaliando que haveria um grau médio de complexidade para a equipe que ainda não tivesse passado por essa experiência, a Comissão de Coordenação Geral optou por não implantar, nesta primeira edição do Programa aprovado em 2012, todos os instrumentos que envolvem as duas avaliações citadas anteriormente (da Equipe de Trabalho e do Desempenho Individual), que são aqueles que constam nos Artigos 12 e 13 da Resolução Complementar 05/2012.

Foram propiciados à comunidade acadêmica vários momentos de discussão da proposta com a Comissão de Coordenação Geral, após disponibilização do Projeto no *site* da Pró-Reitoria de

Recursos Humanos (PRORH) e seu envio à Direção e Seção de Pessoal das Unidades e Órgãos. A Comissão de Coordenação Geral se reuniu, também, com representações dos Comitês Locais, instituídos pelos Diretores de Unidades e Órgãos. Estes Comitês cumpriram papel importante em todo o processo.

Para que pudéssemos executar a Avaliação de Equipe, o Centro de Computação (CECOM) disponibilizou um banco de dados construído a partir do banco de dados do Sistema Integrado de Administração de Pessoas (SIAPE), com os servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) distribuídos por Unidade ou Órgão da UFMG, subdivididos por diretorias, departamentos, divisões, seções, formando equipes de trabalho vinculadas a um avaliador (servidor que ocupa o espaço de chefia, fosse TAE ou docente). Esse banco de dados de equipes foi analisado pelos servidores responsáveis pelas Seções de Pessoal, que tiveram autonomia para, juntamente com os dirigentes máximos de cada Unidade ou Órgão, realizarem os acertos necessários.

No dia 10 de dezembro de 2014 foi disponibilizado, no Portal minhaUFMG, o Sistema Informatizado de Avaliação de Desempenho 2014 (SIAD-2014). Esse Sistema foi produzido pelo CECOM da UFMG, especificamente para o PADSTAE.

De acordo com o cronograma desenvolvido, o período para preenchimento das duas avaliações disponibilizadas foi de 10 de dezembro de 2014 a 13 de fevereiro de 2015. O resultado (média dos escores da avaliação de equipe e autoavaliação) foi disponibilizado a partir do momento em que os dois formulários de avaliação e o Plano de Trabalho foram preenchidos e enviados via sistema informatizado. Ou seja, não era preciso aguardar o final do período estabelecido pela Comissão para que o servidor tivesse acesso ao resultado de sua avaliação.

O cronograma original foi alterado em função de observações feitas por servidores em uma das reuniões de divulgação do Programa, sobre a ocorrência de feriado no período, e por decisão da Comissão de Coordenação Geral. Após o fechamento do Sistema para acesso pelo público alvo, o Sistema foi aberto por mais alguns dias para que aqueles servidores que não haviam finalizado o processo de envio da avaliação pudessem fazê-lo.

Após esses procedimentos, foram contabilizados 4.100 servidores Técnico-Administrativos em Educação do quadro efetivo da UFMG que participaram do Programa de Avaliação de Desempenho 2014 no período estabelecido pela Comissão, considerada a prorrogação.

Naquele momento, foram computados 324 servidores do quadro, em exercício na UFMG, que não processaram a avaliação de desempenho 2014. Portanto, a participação foi de 92,7%.

Para os servidores que estavam cedidos no ano de referência (2014), a Comissão de Coordenação Geral deliberou que os mesmos deveriam fazer a mesma autoavaliação dos demais servidores, mas que não poderia exigir que órgão alheio ao processo das UFMG fizesse a avaliação da equipe em que o servidor cedido estivesse atuando. Portanto, foi estabelecido o seguinte procedimento:

**1.** identificação de servidor por órgão cessionário e do responsável por sua avaliação naquele órgão; **2.** elaboração de orientações e adequação dos formulários; **3.** envio do formulário de autoavaliação para preenchimento e devolução pelo servidor; **4.** ofício à chefia imediata ou a seção de pessoal do órgão cessionário solicitando o resultado da avaliação de desempenho realizada pela chefia com posição conclusiva de aprovado ou reprovado, caso a chefia se dispusesse a realizar a avaliação.

Para o servidor afastado do serviço pelos motivos que são legalmente considerados como períodos de efetivo exercício, com direito a progressão (Art. 102 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 - Anexo 1), foi estabelecida a seguinte regra: **1.** no mínimo 03 (três) meses de desempenho presencial no local de lotação/exercício no ano de 2014, a avaliação deveria ser feita considerando este período de 03 (três) meses; **2.** ausência de 12 (doze) meses ou mais do local de lotação/exercício, o servidor seria avaliado após 3 (três) meses de desempenho efetivo posteriores ao retorno do afastamento.

Todas as questões foram objetivas, para facilitar a computação dos dados coletados; apenas o Plano de Trabalho foi registrado em arquivo no formato *word* ou PDF, em modelo previamente estabelecido pela Comissão Coordenadora, e anexado à avaliação da equipe.

Neste Relatório apresentamos uma síntese executiva dos resultados da Avaliação de Desempenho de 2014, fruto da participação e do engajamento de cada servidor da UFMG nesse processo.

## 2. Perfil dos servidores participantes

Na caracterização do perfil dos 4.100 participantes, foram utilizados os dados cadastrais do servidor no SIAPE, que é o Banco de Dados que, anualmente, será utilizado pelo CECOM/UFMG para gerar a Base de Dados do Sistema Informatizado de Avaliação de Desempenho (SIAD). Foram utilizados, também, alguns dados fornecidos pelos participantes por meio do formulário de autoavaliação.

Assim, em relação ao sexo, 2.496 (60,9%) participantes são do sexo feminino; quanto ao estado civil, a diferença entre o número de solteiros e de casados é insignificante sendo 1.900 (46,3%) e 1.887 (46%), respectivamente; entre os demais, 293 (7,1%) são separados ou divorciados, 19 (0,5%) são viúvos e, para um, a informação não estava disponível.

Quanto à distribuição por cargos do Plano de Carreira dos servidores TAE, entre os 10 (dez) que se encontram em maior número, sobressaem os da área administrativa (assistentes e auxiliares em administração) e os da área técnica em saúde, lotados principalmente no Hospital das Clínicas da UFMG (auxiliares e técnicos de enfermagem, enfermeiros e médicos). Destes 10 cargos, apenas o de motorista é cargo extinto. Estes dados estão apresentados no Gráfico 1, a seguir.

GRÁFICO 1 - Distribuição dos servidores TAE que participaram da Avaliação de Desempenho 2014, por cargo, considerando os 10 cargos com maior participação. UFMG. Fev. 2015.

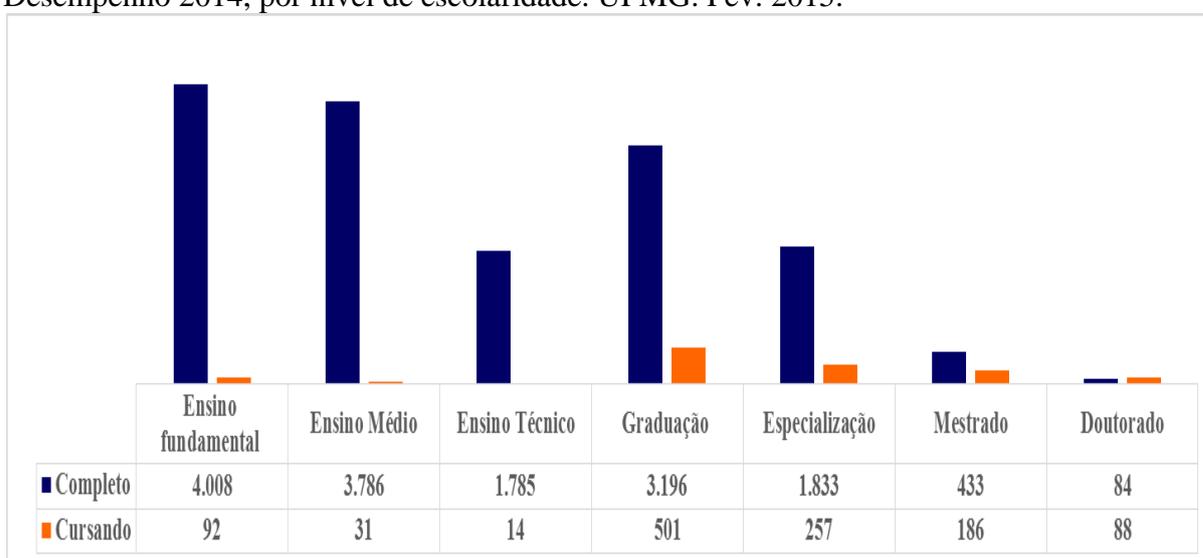


Fonte: Dados extraídos do Banco de Dados SIAPE e dados do Sistema de Avaliação de Desempenho UFMG 2014.

Em relação à escolaridade, os dados são aqueles informados pelos servidores que participaram da Avaliação de Desempenho UFMG 2014 ao preencherem o questionário de autoavaliação. Porém, **da forma como foi programado, o Sistema permitiu que o servidor marcasse**

**mais de uma alternativa, prejudicando a análise dos dados coletados.** Como exemplo de “ruído” na informação, ficou evidente que vários servidores assinalaram mais de uma opção, registrando todos os níveis de escolaridade que haviam cursado (do ensino fundamental ao doutorado). Conseqüentemente, a soma do número de respostas é maior do que o número total de participantes. Por outro lado, também houve servidor que assinalou apenas seu último nível de formação. Com estas ressalvas, sendo a informação significativa, os dados estão apresentados no Gráfico 2, a seguir.

**GRÁFICO 2 - Distribuição dos servidores TAE que participaram da Avaliação de Desempenho 2014, por nível de escolaridade. UFMG. Fev. 2015.**



Fonte: Dados extraídos do Banco de Dados do Sistema de Avaliação de Desempenho UFMG 2014.

Considerando os dados relativos à graduação tradicional e à graduação tecnológica, que representam 3.196 (77,9%) respondentes, e subtraindo o número de servidores que informaram que já têm ou estão cursando o mestrado ou o doutorado (791), podemos inferir que, aproximadamente, 2.405 (58,6%) servidores que participaram da Avaliação de Desempenho são potencialmente candidatos a curso de mestrado e ao Programa de Bolsas de apoio à Pós-Graduação estrito senso da Pró-RH/UFMG.

Os dados indicam que 97,8% dos participantes já têm o ensino fundamental e os que ainda não o têm, estão cursando-o (2,2%). Contudo, esses são dados que não devem corresponder integralmente à realidade, pela justificativa apresentada acima, pois quando questionados sobre o interesse em cursar, respectivamente, o ensino médio e o ensino fundamental tivemos manifestação de 81 e 43 servidores respectivamente.

### 3. Procedimentos, orientações e critérios para a coleta dos dados

#### 3.1. Autoavaliação

O formulário de autoavaliação devia ser preenchido por todos os servidores TAEs, inclusive aqueles que estivessem em cargo de chefia e em estágio probatório. O servidor foi orientado para preencher seu formulário de autoavaliação a partir da reflexão sobre algumas “competências”: **1.** realização e orientação para resultados; **2.** orientação para o serviço público; **3.** adaptação e melhoria contínua; **4.** relacionamento interpessoal; **5.** otimização de recursos; **6.** responsabilidade e compromisso com o serviço.

Além dessas “competências”, também deveriam assinalar o grau de interesse por alguns temas/conteúdos, objetivando identificar necessidades e expectativas que contribuíssem com a elaboração de um Programa de Desenvolvimento do Servidor TAE (como processos de capacitação). Também foram coletados dados de avaliação sobre alguns indicadores de qualidade da infraestrutura institucional.

De acordo com o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que *instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional*, a referida Política tem como uma de suas finalidades a “... adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições...” (BRASIL, 2006, Art. 1º, inciso III). Ainda, definiu competências como “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” e, conseqüentemente, defini “gestão por competência” como a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento destas competências (BRASIL, 2006, Art. 2º, inciso II).

Mais adiante, no seu Art. 5º, lê-se que o sistema de gestão por competência será um dos instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), junto com o Plano Anual de Capacitação (PAC) e o Relatório do Plano Anual de Capacitação (RPAC). Tem sido da competência do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) a cobrança do PRPAC, anualmente, às instituições. De acordo com a legislação referida, cabe à Secretaria daquele Ministério desenvolver e implementar o sistema de gestão por competência (BRASIL, 2006, Art. 5º, § 1).

O Guia de Referência Prática para Mapeamento e Avaliação de Competências – Sistema Capacitação foi elaborado pelo MPOG, para o Sistema de Gestão de Pessoal Civil da

Administração Federal (Sigepe) (BRASIL, 2013). Avançando na perspectiva de implantar a Gestão por Competências, no Guia há a explicitação das três dimensões da competência, ou seja, conhecimentos, habilidades e atitudes.

A descrição operacional de uma competência individual deve representar o desempenho ou comportamento esperado do servidor, que possa ser observado objetivamente, indicando o que ele deve ser capaz de fazer no seu contexto de trabalho.

Não identificamos, entre os documentos arquivados na Pró-Reitoria de Recursos Humanos, nenhum estudo que indicasse que a UFMG tenha, em algum momento, feito o mapeamento das competências individuais necessárias ao seu desenvolvimento institucional. Não foi encontrado, também, nenhum documento que fosse resultado de uma reflexão sobre a opção ou não pela gestão por competência. Portanto, o termo competência utilizado na proposta de Avaliação de Desempenho de 2013 foi mantido para a Avaliação de Desempenho de 2014 sem que significasse, exatamente, que estejam sendo medidas competências pré-estabelecidas, que devem ser próprias de cada cargo ou função. Pela análise dos resultados é possível afirmar que os aspectos avaliados foram facilmente interpretados pelo senso comum como capacidades necessárias ao servidor público, independente do cargo em que ele está desenvolvendo suas atividades laborais.

Para cada item de competência foram colocados subitens que atuaram como parâmetros que deveriam auxiliar na compreensão do que estava sendo avaliado. Em sua autoavaliação o servidor deveria fazer uma reflexão sobre a sua inserção no processo de trabalho institucional a partir dos seguintes itens pré-estabelecidos: 1. *Realiza os objetivos do serviço e as tarefas que lhe são distribuídas;* 2. *Exerce a sua atividade respeitando os princípios éticos e valores do serviço público e do setor em que se insere, prestando um serviço de qualidade;* 3. *Ajusta-se a mudanças e a novos desafios profissionais e empenha-se, de forma permanente, no desenvolvimento e atualização técnica;* 4. *Interage com pessoas com diferentes características e em contextos sociais e profissionais distintos, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada;* 5. *Utiliza os recursos e instrumentos de trabalho com ponderação e qualidade de modo a reduzir custos e aumentar a produtividade;* 6. *Compreende e contribui com sua atividade para o funcionamento do serviço, desempenhando as suas tarefas e atividades de forma diligente e disponível* (Apêndice 1).

Na escala apresentada ao servidor, para que registrasse a sua autoavaliação, havia duas possibilidades para cada item-resposta: 100% Ótimo ou 90% Ótimo; 80% Bom ou 70% Bom; 60% Regular ou 50% Regular; 40% Ruim ou 30% Ruim (Apêndice 1). Esses percentuais definiriam sua avaliação final e o direito de ter Progressão por Mérito Profissional, com consequente mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente. Para tanto, o servidor precisa de um resultado de 70% ou mais, considerando a média entre as duas avaliações (autoavaliação e avaliação de equipe).

### **3.2. Avaliação de Equipe<sup>1</sup>**

Como referido anteriormente, para que pudesse ser executada a Avaliação de Equipe, o Centro de Computação (CECOM) disponibilizou um banco de dados construído a partir do banco de dados do Sistema Integrado de Administração de Pessoas (SIAPE), com os servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) distribuídos por Unidade ou Órgão da UFMG, subdivididos por diretorias, departamentos, divisões, seções, formando equipes de trabalho vinculadas a um avaliador (servidor que ocupa o espaço de chefia, seja TAE ou docente). Esse banco de dados de equipes foi analisado pelos servidores responsáveis pelas Seções de Pessoal, que tiveram autonomia para, juntamente com os dirigentes máximos de cada Unidade ou Órgão, realizarem todos os acertos necessários.

Deveriam ser realizadas uma ou mais reuniões da equipe de trabalho para discussão das atividades desenvolvidas em 2014 e planejamento para o próximo exercício. Esse era o momento para ocorrer a pactuação estabelecida na resolução que instituiu o Programa de Avaliação de Desempenho da UFMG. Dessa forma, as orientações foram no sentido de que:

- 1) a equipe de trabalho se reunisse, sob orientação de seu coordenador, discutisse e descrevesse quais as atividades que foram desenvolvidas no exercício avaliado. Essa descrição deveria ser sucinta, mas deveria englobar todas as macroatividades da equipe;
- 2) fossem discutidos e registrados os diversos aspectos que influenciaram e influenciarão o desempenho profissional da equipe: uma análise da infraestrutura disponível, da capacitação, qualificação e quantitativo dos membros da equipe;

---

<sup>1</sup> Entende-se por equipe de trabalho o grupo constituído de dois ou mais servidores (chefia e subordinados), definida pela unidade, que exerçam atividades afins e complementares, para o cumprimento de metas comuns (Resolução Complementar 05/2012, do Conselho Universitário da UFMG, parágrafo único do Art. 3º). De acordo com o Decreto 5825/2006, art. 10, todos os integrantes da equipe de trabalho devem participar da avaliação.

3) a equipe discutisse suas competências organizacionais, avaliando-se em relação a aspectos pré-estabelecidos, assinalando, no instrumento de avaliação da equipe, *on line*, no SIAD, o percentual que considerava adequado. Na escala de avaliação apresentada à equipe, havia duas alternativas para cada aspecto avaliado: 100% Ótimo ou 90% Ótimo; 80% Bom ou 70% Bom; 60% Regular ou 50% Regular; 40% Ruim ou 30% Ruim (Apêndice 1). Os itens pré-definidos, que deveriam ser avaliados pelas equipes, foram: 1 – orientação para resultados; 2 – capacidade de análise/solução de problemas; 3 – qualidade e produtividade; 4 – cumprimento e conhecimento das normas internas; 5 – relacionamento interpessoal entre membros da equipe;

4) a equipe fizesse o seu plano de trabalho para 2015. Os membros da equipe deveriam levar em consideração, no mínimo, quais os seus objetivos ou metas, quais as atividades que deveriam ser desenvolvidas para atingi-los e quais os recursos necessários para a consecução das atividades propostas. O plano de trabalho deveria ser registrado, pelo coordenador da equipe, em formulário próprio, disponibilizado pela Comissão de Coordenação Geral, *on line*, no SIAD.

Para apoiar a elaboração do plano, foi disponibilizado, pela Comissão de Coordenação Geral, um modelo sucinto de Plano de Trabalho.

#### **4. Apresentação e discussão dos resultados**

Os dados serão apresentados por tipo de avaliação realizada (autoavaliação e avaliação de equipe), sendo apresentados, primeiro, os resultados da autoavaliação.

Nos gráficos inseridos, os itens com índice “0,0%” referem-se a valor que não chega a representar 0,1% do total de respostas. Ainda, as alternativas que não foram assinaladas por nenhum respondente não aparecem nos gráficos.

##### **4.1. Resultados da autoavaliação**

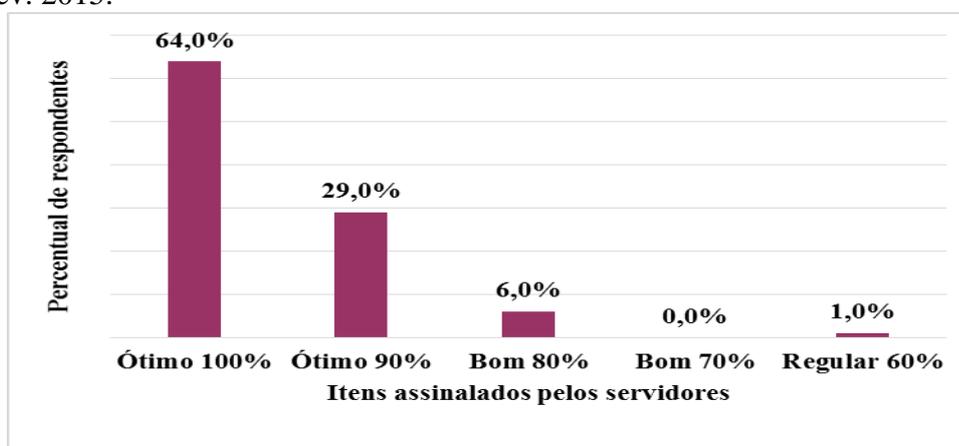
O autoconhecimento é o primeiro passo para o sucesso profissional e a autoavaliação é um bom instrumento para que ele ocorra. Conscientemente realizada, ela propicia uma reflexão sobre o próprio desempenho, permitindo identificar fortalezas (pontos fortes) e debilidades (pontos fracos) pessoais. Contextualizada, ela permite, também, a identificação de oportunidades de crescimento profissional. Consequentemente, ela é essencial para que os profissionais não se acomodem diante da rotina e procurem novas maneiras de aprender, adquirir novos conhecimentos e conquistar ainda mais resultados positivos para sua carreira e vida pessoal.

O resultado da autoavaliação das seis competências já mencionadas é apresentado a seguir, com especificação do aspecto que está sendo avaliado, do enunciado da “competência” e dos parâmetros facilitadores utilizados para ampliar a caracterização da “competência”.

##### **4.1.1. Aspecto avaliado: realização e orientação para resultados**

Nesse primeiro aspecto, o enunciado submetido ao servidor para sua autoavaliação foi: “[Você] realiza os objetivos do serviço e as tarefas que lhe são distribuídas?” Como parâmetros facilitadores as seguintes afirmativas foram utilizadas: realiza com empenho as tarefas que lhe são distribuídas; estabelece normalmente prioridades na sua ação, centrando-se nas atividades com maior valor para o serviço; compromete-se com os objetivos e é perseverante para alcançar as metas; gere adequadamente o seu tempo de trabalho, preocupando-se em cumprir os prazos estipulados para as diferentes atividades. O resultado está apresentado no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Distribuição das respostas sobre o aspecto *Realização e orientação para resultados* entre os itens da escala de percentuais da autoavaliação. UFMG. Fev. 2015.



Fonte: Dados extraídos do Banco de Dados do Sistema de Avaliação de Desempenho UFMG 2014.

Adicionando-se as alternativas propostas com avaliação “ótima”, 93% dos servidores que participaram da Avaliação de Desempenho 2014 consideraram que desenvolvem seu trabalho com empenho, normalmente estabelecendo prioridades, centrando-se nas atividades com maior valor para o serviço, com comprometimento e perseverança com os objetivos e que gere adequadamente o seu tempo de trabalho, preocupando-se em cumprir os prazos estipulados para as diferentes atividades. Contudo, é importante registrar que, do total de 93%, quase 30% consideraram que o desempenho não foi 100% ótimo.

#### 4.1.2. Aspecto avaliado: orientação para o serviço público

Nesse segundo aspecto, o enunciado submetido ao servidor para sua autoavaliação foi: “[Você] exerce a sua atividade respeitando os princípios éticos e valores do serviço público e do setor em que se insere, prestando um serviço de qualidade?” Como parâmetros facilitadores as seguintes afirmativas foram utilizadas: assume os valores e regras do serviço, atuando com brio profissional e promovendo uma boa imagem do setor que representa; tem, habitualmente, uma atitude de disponibilidade para com a clientela do serviço e procura responder às suas solicitações; no desempenho das suas atividades, trata de forma justa e imparcial todas as pessoas; age respeitando critérios de honestidade e integridade, assumindo a responsabilidade dos seus atos. Os resultados estão apresentados no Gráfico 4.

Gráfico 4 – Distribuição das respostas sobre o aspecto *Orientação para o serviço público*, entre os itens da escala de percentuais da autoavaliação. UFMG. Fev. 2015.



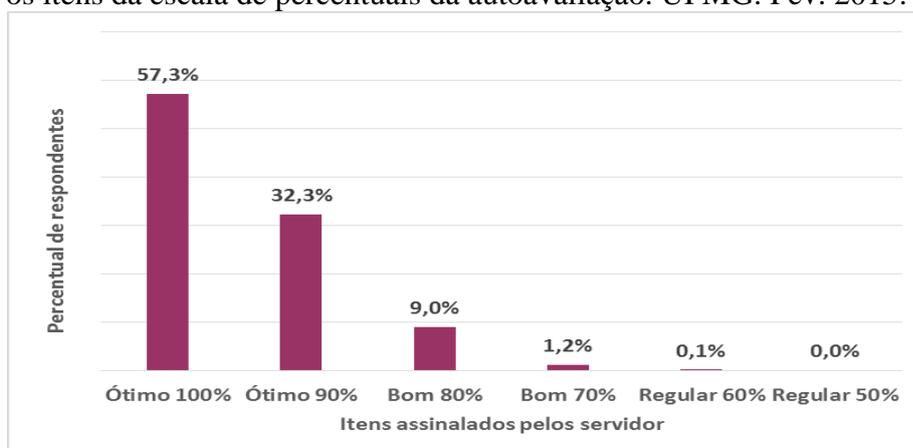
Fonte: Dados extraídos do Banco de Dados do Sistema de Avaliação de Desempenho UFMG 2014.

Nota-se que 97,2 % dos servidores participantes (78,1% com “ótimo 100%” e 19,1% com “ótimo 90%”) consideram que na execução de suas atividades eles assumem os valores e regras do serviço, atuando com brio profissional e promovendo uma boa imagem do setor que representa; que, habitualmente, têm uma atitude de disponibilidade para com a clientela do serviço e procuram responder às suas solicitações; ainda, que no desempenho das suas atividades tratam de forma justa e imparcial todas as pessoas, agindo de acordo com critérios de honestidade e integridade, assumindo a responsabilidade por seus atos. Trata-se do item no qual o percentual “ótimo 100%” aparece em maior proporção de servidores respondentes.

#### 4.1.3. Aspecto avaliado: adaptação e melhoria contínua

Nesse terceiro aspecto, o enunciado submetido ao servidor para sua autoavaliação foi: “[Você] ajusta-se às mudanças e a novos desafios profissionais e empenha-se, de forma permanente, no desenvolvimento e atualização técnica?” Foram usadas como parâmetros facilitadores para ampliar a caracterização do enunciado as seguintes afirmativas: reage, normalmente, de forma positiva às mudanças, adaptando-se a novos contextos profissionais e mantendo um desempenho eficiente; encara a diversidade de tarefas como uma oportunidade de evolução e desenvolvimento profissional; reconhece os seus pontos fracos e as suas necessidades de desenvolvimento e age no sentido da sua melhoria; mantém-se atualizado através da pesquisa de informação e de ações de formação de reconhecido interesse para o serviço. Os resultados estão apresentados no Gráfico 5.

Gráfico 5 – Distribuição das respostas sobre o aspecto *Adaptação e melhoria contínua*, entre os itens da escala de percentuais da autoavaliação. UFMG. Fev. 2015.



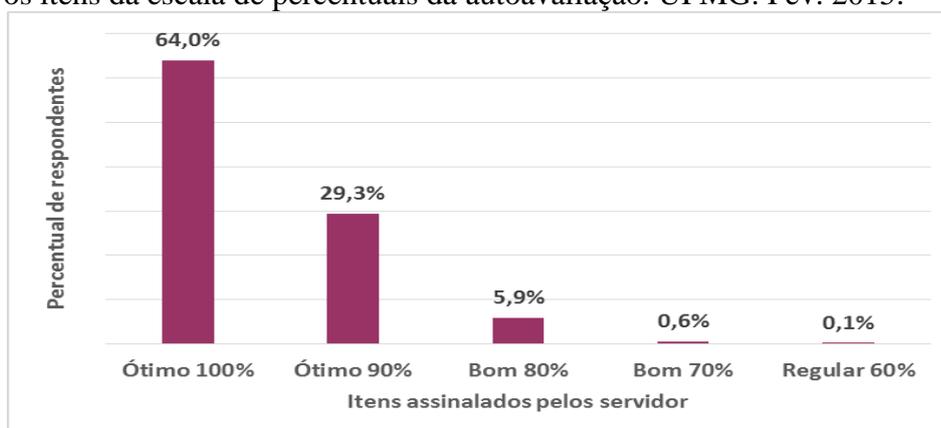
Fonte: Dados extraídos do Banco de Dados do Sistema de Avaliação de Desempenho UFMG 2014.

Nesse item de avaliação há um ligeiro aumento do percentual de participantes que assinalaram que são bons e não ótimos (10,2%) e há servidores que se autoavaliaram como Regular, tanto com o percentual de 60% como com o percentual de 50%. Também é o item com menor percentual de respostas “ótimo 100%” (57,3). Continua sendo preponderante, todavia, as respostas que assinalam o escore 100% e 90% Ótimo: 89,6% dos respondentes. Dessa forma, pode-se afirmar que a maioria considera que reage, normalmente, de forma positiva às mudanças, adaptando-se a novos contextos profissionais e mantendo um desempenho eficiente; que encara a diversidade de tarefas como uma oportunidade de evolução e desenvolvimento profissional e reconhece os seus pontos fracos e as suas necessidades de desenvolvimento, agindo no sentido da sua melhoria; considera, ainda, que mantém-se atualizado através da pesquisa de informação e de ações de formação de reconhecido interesse para o serviço.

#### 4.1.4. Aspecto avaliado: relacionamento interpessoal

Para esse aspecto avaliado foi estabelecido o seguinte enunciado: “[Você] interage com pessoas com diferentes características e em contextos sociais e profissionais distintos, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada?” Como parâmetros facilitadores foram definidos: tem um trato cordial com colegas, superiores e clientela do serviço; respeita as pessoas com diferentes características; resolve com correção os potenciais conflitos, utilizando estratégias que revelam bom senso e respeito pelos outros; denota autoconfiança nos relacionamentos e integra-se em vários contextos sócio profissionais. Os resultados estão apresentados no Gráfico 6.

Gráfico 6 – Distribuição das respostas sobre o aspecto *Relacionamento interpessoal*, entre os itens da escala de percentuais da autoavaliação. UFMG. Fev. 2015.



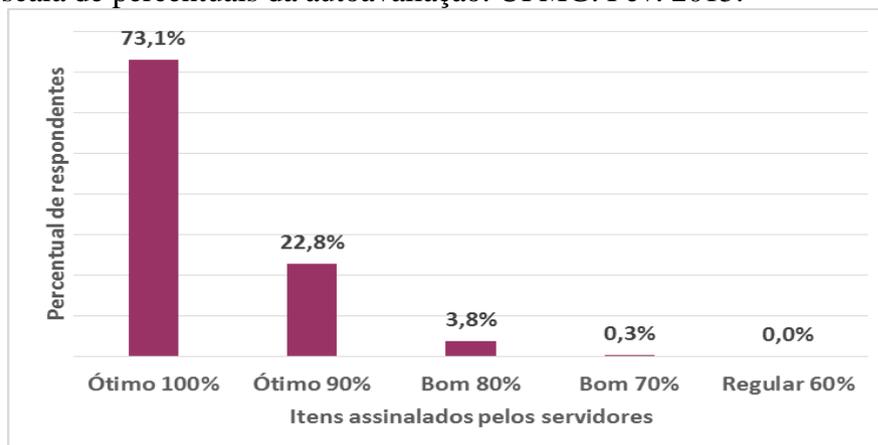
Fonte: Dados extraídos do Banco de Dados do Sistema de Avaliação de Desempenho UFMG 2014.

Esse resultado se assemelha àquele relativo a *Realização e orientação para resultados*, em todos os percentuais de resposta. Assim, 93,3% de respondentes consideram que interagem com pessoas com diferentes características e em contextos sociais e profissionais distintos, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada. Considerando os parâmetros facilitadores isso significa que eles têm um trato cordial com colegas, superiores e clientela do serviço e respeitam as pessoas com diferentes características. Ainda, resolvem com correção os potenciais conflitos, utilizando estratégias que revelam bom senso e respeito pelos outros, e denotam autoconfiança nos relacionamentos, integrando-se em vários contextos sócio profissionais.

#### 4.1.5. Aspecto avaliado: otimização de recursos

Para este aspecto o enunciado da “competência” foi: “[Você] utiliza os recursos e instrumentos de trabalho com ponderação e qualidade de modo a reduzir custos e aumentar a produtividade?” Foram usados como parâmetros facilitadores para ampliar a caracterização do enunciado: preocupa-se com o aproveitamento dos recursos postos à sua disposição; adota procedimentos, em sua atividade individual, para redução de desperdícios e de gastos supérfluos; utiliza os recursos e instrumentos de trabalho de forma correta e adequada, promovendo a redução de custos; zela pela boa manutenção e conservação dos materiais e equipamentos, respeitando as regras e condições de operacionalidade. Os resultados estão apresentados no Gráfico 7.

Gráfico 7 – Distribuição das respostas sobre o aspecto *Otimização de recursos* entre os itens da escala de percentuais da autoavaliação. UFMG. Fev. 2015.



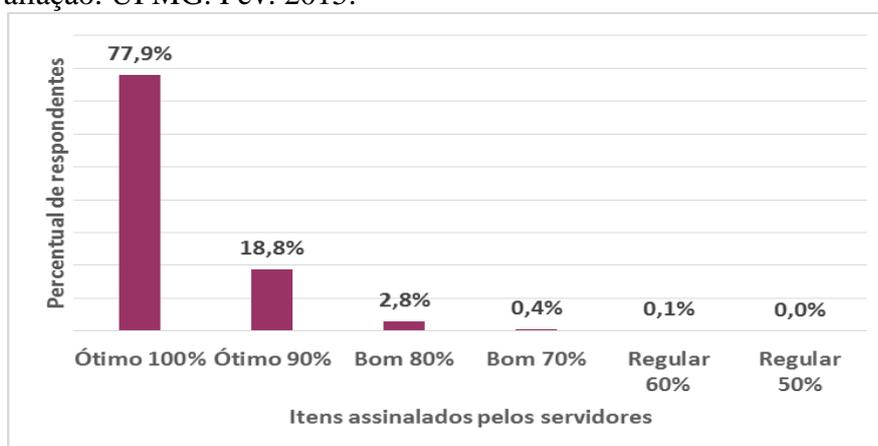
Fonte: Dados extraídos do Banco de Dados do Sistema de Avaliação de Desempenho UFMG 2014.

Mantendo a preponderância do “ótimo 100%”, para este aspecto, os resultados mostram que 95,9% dos servidores participantes (73,1% com 100% Ótimo e 22,8% com 90% Ótimo) consideram que, na execução de suas atividades, eles se preocupam com o aproveitamento dos recursos postos à sua disposição, adotam procedimentos para redução de desperdícios e de gastos supérfluos e utilizam os recursos e instrumentos de trabalho de forma correta e adequada, promovendo a redução de custos. Ainda, zelam pela boa manutenção e conservação dos materiais e equipamentos, respeitando as regras e condições de operacionalidade.

#### 4.1.6. Aspecto avaliado: responsabilidade e compromisso com o serviço

Último na sequência dos itens de autoavaliação, esse aspecto propôs uma reflexão sobre a percepção do servidor sobre sua contribuição para o funcionamento do serviço, a partir do seguinte enunciado: “[Você] compreende e contribui com sua atividade para o funcionamento do serviço, desempenhando as suas tarefas e atividades de forma diligente e disponível?” Foram usados como parâmetros facilitadores para ampliar a caracterização do enunciado: compreende a importância da sua função para o funcionamento do serviço e procura responder às solicitações que lhe são colocadas; responde com prontidão e disponibilidade às exigências profissionais; cumpre as normas relativas ao funcionamento do serviço e da UFMG, mantendo-se atualizado sobre as mesmas; trata a informação confidencial a que tem acesso de acordo com os dispositivos legais e éticos. Os resultados estão apresentados no Gráfico 8.

Gráfico 8 – Distribuição das respostas sobre o aspecto *Responsabilidade e Compromisso com o Serviço Público* entre os itens da escala de percentuais da autoavaliação. UFMG. Fev. 2015.



Fonte: Dados extraídos do Banco de Dados do Sistema de Avaliação de Desempenho UFMG 2014.

Este foi o item em que o percentual de servidores que assinalaram Ótimo, 100 ou 90%, é maior, ou seja, 96,7%.

#### 4.1.7. Participação em órgão como membro ou representante

Neste item buscaram-se informações sobre a participação dos servidores como membros ou representantes em conselhos, comissões, assembleias departamentais e outros órgãos da universidade<sup>2</sup>. Contudo, não foi percebido pela Comissão que o Sistema estava programado para a indicação de apenas uma opção, ou seja, o servidor que participa de mais de um órgão não pôde registrar esta ocorrência. Portanto, os dados coletados não representam a realidade e o item precisa ser reformulado para que os servidores possam assinalar mais de uma participação, inclusive incluindo comissões ou representações.

Ainda assim, é interessante notar que dos 4.100 participantes da avaliação, 3.316 servidores informaram não participar de nenhum órgão, o que resulta em 784 servidores TAE envolvidos com representações em órgãos diversos e participação em comissões, ou seja, 19% dos servidores que participaram da Avaliação de Desempenho 2014.

<sup>2</sup> O servidor podia assinalar a opção *Outro órgão ou Comissão não especificados acima*.

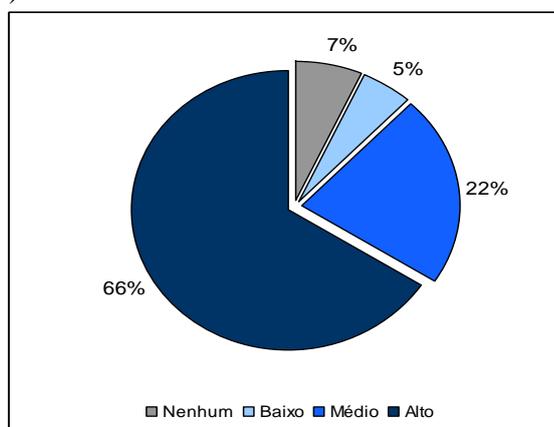
#### 4.1.8. Interesse em participar de curso de capacitação

Para a Comissão, esta é uma informação relevante para a formulação de uma política de desenvolvimento de pessoas pela PRORH. No primeiro enunciado buscou-se a manifestação dos servidores quanto a conteúdos mais relacionados ao seu fazer operacional ou técnico, cotidiano.

##### 4.1.8.1. Capacitação Operacional ou Técnica

Percebe-se que é alto o interesse dos servidores em participar de atividades de capacitação tendo como foco o seu fazer cotidiano e isto é positivo, pois pode-se considerar que há interesse em melhorar o processo de trabalho institucional. Por outro lado, o resultado, apresentado no Gráfico 9, também indica que há déficits de conhecimento para o fazer cotidiano, que podem estar limitando a qualidade do trabalho realizado.

GRÁFICO 9 – Distribuição do interesse dos servidores em participar de capacitação na sua área de atuação – área operacional ou técnica. UFMG. Fev. 2015. (n = 4.100)



Fonte: Dados extraídos do Banco de Dados do Sistema de Avaliação de Desempenho UFMG 2014.

##### 4.1.8.2 Interesse dos servidores nos temas sugeridos pela Comissão

Para os demais enunciados, a partir da experiência institucional de cada um dos membros da Comissão, foram listados alguns temas que, supostamente, seriam de interesse dos servidores. Alguns destes temas estão relacionados com competências que, do ponto de vista institucional, são essenciais para a consecução de seus objetivos.

São apresentados na Tabela 1 os resultados quanto a manifestações de interesse dos servidores TAEs.

TABELA 1 – Grau de interesse dos servidores que participaram da Avaliação de Desempenho 2014 em participar de processos de capacitação de temas pré-definidos. UFMG. Fev. 2015.

TEMAS	GRAU DE INTERESSE EM PARTICIPAR				
	Alto	Médio	Baixo	Nenhum	Total
	%	%	%	%	%
Línguas	62	22	6	10	100
Desenvolvimento Pessoal e Liderança	46	34	11	9	100
Tecnologias da Informação e Comunicação	46	34	10	10	100
Legislação pertinente ao serviço público	42	36	12	10	100
Relações de trabalho e negociação de conflitos	44	33	13	10	100
Gestão Institucional	41	36	12	11	100
Metodologia científica e elaboração de projetos	42	31	13	14	100
Português instrumental	41	31	11	17	100
Língua brasileira de sinais	21	28	23	28	100

Fonte: Dados extraídos do Banco de Dados do Sistema de Avaliação de Desempenho UFMG 2014.

Todos os temas sugeridos tiveram manifestação de interesse dos servidores e, se considerados os indicadores de interesse *alto* e interesse *médio*, todos os temas sugeridos devem fazer parte de uma proposta de qualificação institucional, pelo interesse comprovado.

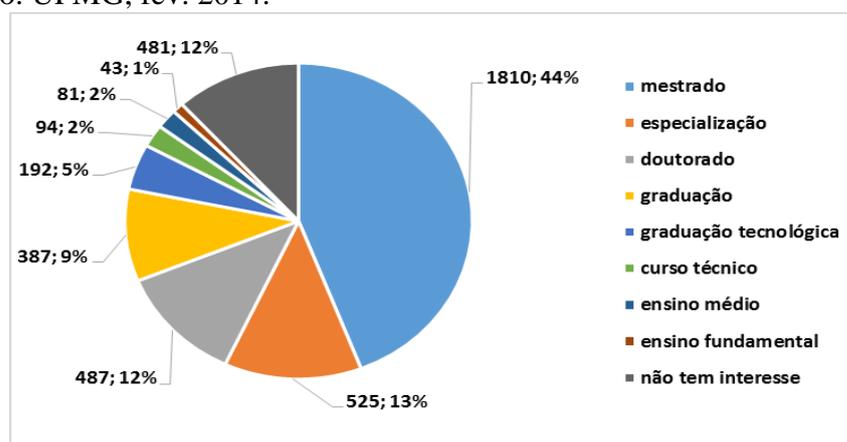
É possível que o resultado para o tema *Língua Brasileira de Sinais* (Libras) tenha relação com o desenvolvimento do Projeto Diálogos de Inclusão, coordenado por assistente social do quadro da UFMG. Um dos objetivos do Projeto é a capacitação de servidores em Libras, tendo sido ofertado mais de um curso nos últimos anos. Contudo, mais cursos devem ser ofertados uma vez que há demanda e a Lei nº 10.436, de 2002, que dispõe sobre a Língua Brasileira de Sinais – Libras, estabeleceu que

Deve ser garantido, por parte do poder público em geral e empresas concessionárias de serviços públicos, formas institucionalizadas de apoiar o uso e difusão da Língua Brasileira de Sinais - Libras como meio de comunicação objetiva e de utilização corrente das comunidades surdas do Brasil (BRASIL, 2002: Art. 2º).

#### 4.1.8.3 Interesse em participar de curso de educação formal

Os participantes do processo de Avaliação de Desempenho 2014 manifestaram interesse em ingressar em um curso de educação formal, com destaque para o Mestrado, conforme apresentado no Gráfico 10.

GRÁFICO 10 - Grau de Interesse dos servidores que integraram a Avaliação de Desempenho 2014 em participar de processos de educação formal por nível de formação. UFMG, fev. 2014.



Fonte: Dados extraídos do Banco de Dados do Sistema de Avaliação de Desempenho UFMG 2014.

Estes dados têm relação direta com os dados apresentados no Gráfico 2 deste relatório, quando foi discutido o perfil dos participantes: um quadro de servidores em sua maioria com graduação e um número significativo de candidatos ao mestrado e ao Programa de Bolsas de apoio à Pós-Graduação estrito senso. Naquele item afirmamos que, apesar das ressalvas feitas quanto à forma de coletar os dados, podíamos inferir que este potencial era de, aproximadamente, 2.405 (58,6%) dos servidores participantes. Pelos dados apresentados no Gráfico 10, verificamos que a estimativa foi próxima dos dados reais sobre o interesse dos servidores, ou seja, houve 2.297 indivíduos que explicitaram o interesse em cursar mestrado ou doutorado (56%).

Por outro lado, também chama a atenção para uma realidade que aponta para uma prioridade: investir nos 81 e nos 43 servidores que manifestaram interesse em cursar, respectivamente, o ensino médio e o ensino fundamental.

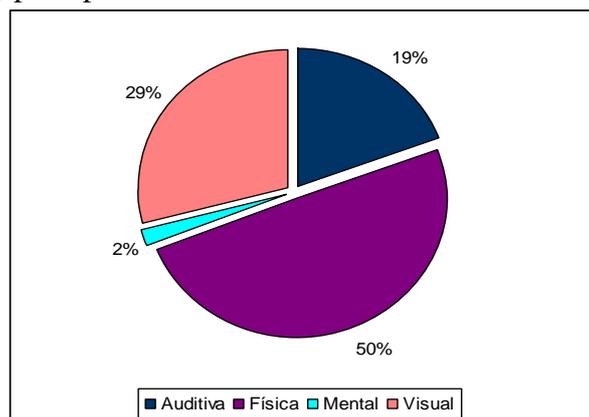
Em relação ao interesse por curso de graduação e curso técnico, por terem características de “profissionalização”, seria adequado buscar mais informação com os interessados para definição de política institucional.

#### 4.2. Questões específicas para o servidor deficiente

As perguntas abaixo tiveram o objetivo de dimensionar o quadro de servidores com deficiência, tendo como referência a Lei nº 7.853/1989 e o Decreto nº 3.298/1999, além de coletar dados para o aprimoramento da política de gestão de pessoas voltada especificamente para esse servidor, que tem necessidades específicas de acesso e inclusão.

Houve 114 servidores, entre aqueles que participaram da avaliação de desempenho, que responderam que são deficientes, representando 2,78%. No Gráfico 11 estão representadas as respostas sobre o tipo de deficiência. Na questão foi especificada que a deficiência era aquela caracterizada na Lei nº 7.853/1989 e no Decreto nº 3.298/1999.

GRÁFICO 11 – Distribuição dos servidores que responderam que são deficientes, por tipo de deficiência informada. UFMG. Fev. 2015.

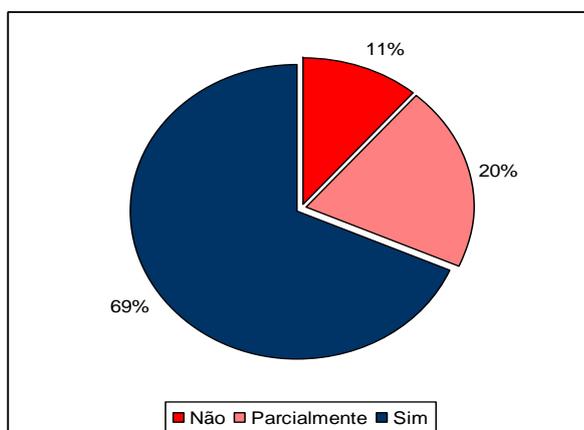


Fonte: Dados extraídos do Banco de Dados do Sistema de Avaliação de Desempenho UFMG 2014.

Em relação ao tipo, a deficiência física foi a de maior ocorrência, representado 57 (50%) servidores. O fato de metade das deficiências serem de natureza física reforça ainda mais a necessidade de adequação dos espaços físicos de trabalho e mobilidade nos *campi* para plena inclusão desses servidores. Reforçando essa afirmativa, em relação à acessibilidade em seu local de trabalho, tendo como referência a sua deficiência, 47% responderam que a acessibilidade está adequada, 26% assinalaram que têm acessibilidade parcial e 27% responderam que têm dificuldade de acesso.

Um dado a ser valorizado é o resultado da percepção dos servidores que têm deficiência em relação à forma como são acolhidos pela equipe de trabalho. De acordo com os respondentes que se identificaram como tendo algum tipo de deficiência, 69% assinalaram que são bem acolhidos pela equipe de trabalho ou que a equipe está preparada para o trato e o entendimento de limitações do servidor com deficiência. Contudo, 31% assinalaram que são parcialmente ou não são bem acolhidos e que a equipe não está preparada para o trato e o entendimento de limitações do servidor com deficiência (Gráfico 12).

GRÁFICO 12 – Percepção dos servidores que apontaram ter alguma deficiência quanto ao acolhimento ou ao preparo da equipe no trato e entendimento de suas limitações. UFMG. Fev. 2015.



Fonte: Dados extraídos do Banco de Dados do Sistema de Avaliação de Desempenho UFMG 2014.

Nas próximas avaliações de desempenho, a forma de coletar os dados sobre servidores deficientes deve ser aprimorada, para que eles possam contribuir, efetivamente, para consecução dos objetivos da PRORH e do Núcleo de Acessibilidade e Inclusão (NAI).

#### 4.3. Resultados da avaliação de equipe

No Sistema Informatizado de Avaliação de Desempenho (SIAD) foram registradas 1.102 equipes participantes. A seguir são apresentados os dados relativos às respostas objetivos do formulário de avaliação dessas equipes.

Como já referido mais extensamente no item 3.2, foi solicitado que as equipes fizessem reuniões de avaliação e planejamento e que discutissem suas competências organizacionais, avaliando-se em relação a aspectos pré-estabelecidos, assinalando, no instrumento de avaliação da equipe, *on line*, no SIAD, o percentual que consideravam adequado ao desempenho apresentado. Na escala apresentada à equipe para que fosse registrada a sua avaliação, havia duas alternativas para cada aspecto avaliado: 100% Ótimo ou 90% Ótimo; 80% Bom ou 70% Bom; 60% Regular ou 50% Regular; 40% Ruim ou 30% Ruim (Apêndice 1). O percentual registrado na avaliação da equipe e o percentual considerado na autoavaliação resultaram em um valor médio que foi considerado para a progressão por mérito profissional.

Os aspectos pré-definidos, que deveriam ser avaliados pelas equipes, foram: **1.** orientação para resultados; **2.** capacidade de análise/solução de problemas; **3.** qualidade e produtividade;

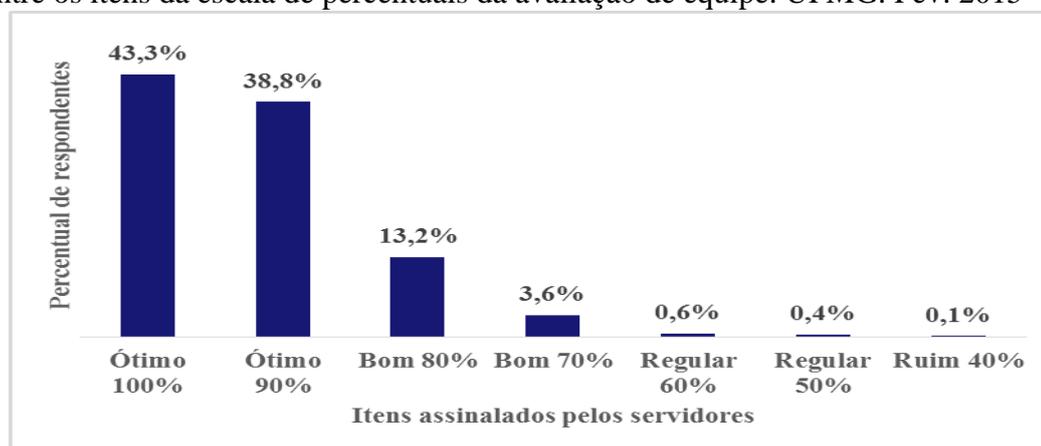
4. cumprimento e conhecimento das normas internas; 5. relacionamento interpessoal entre membros da equipe.

A seguir são apresentados os resultados gerados pelas equipes de trabalho e registrados no SIAD.

#### 4.3.1. Aspecto avaliado: orientação para resultados

Para esse aspecto foi estabelecido o seguinte enunciado: “a equipe concentra-se nos resultados assumindo compromissos com as metas e contribui com ideias e sugestões para obtenção satisfatória das atividades”. Os resultados são apresentados no Gráfico 13.

GRÁFICO 13 – Distribuição das respostas sobre o aspecto *Orientação para resultados* entre os itens da escala de percentuais da avaliação de equipe. UFMG. Fev. 2015



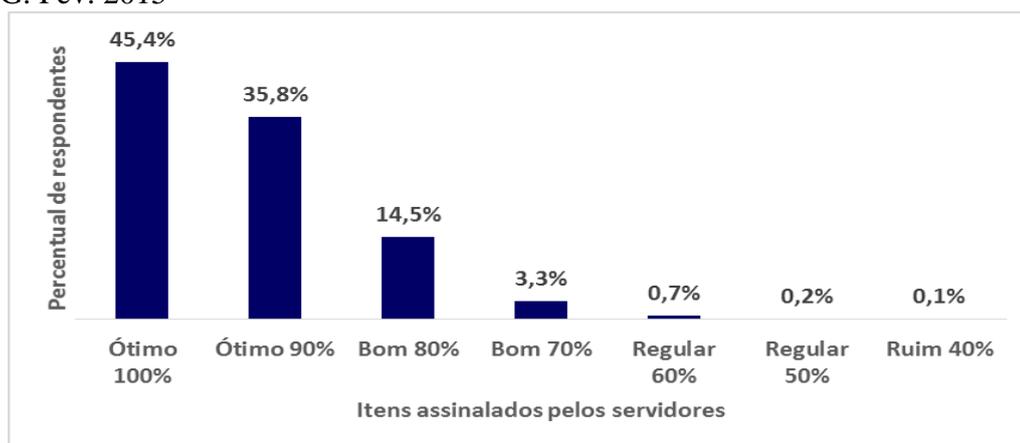
Fonte: Dados extraídos do Banco de Dados do Sistema de Avaliação de Desempenho UFMG 2014.

Neste item, 82,1% de equipes consideraram que estão 100% ou 90% voltadas para os resultados do trabalho da equipe e que seus membros estão contribuindo com ideias e sugestões para obtenção satisfatória das atividades, o que pode ser considerado um bom índice. Contudo, comparando com a autoavaliação tendo como referência o mesmo aspecto (orientação para resultados), fica evidente que, no coletivo, apareceram alguns pontos negativos que geraram avaliação menos positiva para algumas equipes. O resultado indica 4 (quatro) equipes avaliadas como Ruim, com 40% em uma escala de 100%, e 41 equipes sendo avaliadas como Regular (0,6% Regular 60% e 0,4% Regular 50%).

#### 4.3.2. Aspecto avaliado: capacidade de análise e solução de problemas

Para esse aspecto foi estabelecido o seguinte enunciado: “a equipe apresenta habilidade para diagnosticar problemas, propondo soluções no que compete a sua área de atuação em consonância com as diretrizes institucionais”. Os resultados são apresentados no Gráfico 14.

GRÁFICO 14 – Distribuição das respostas sobre o aspecto *Capacidade de Análise e Solução de problemas* entre os itens da escala de percentuais da avaliação de equipe. UFMG. Fev. 2015



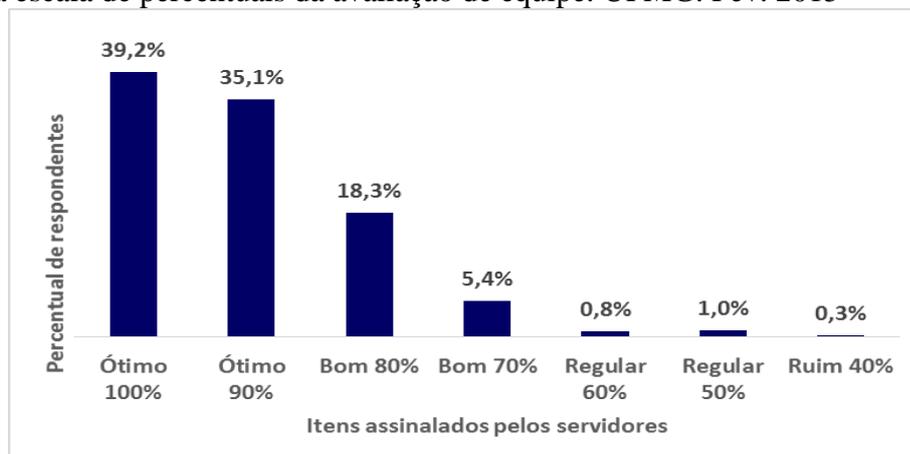
Fonte: Dados extraídos do Banco de Dados do Sistema de Avaliação de Desempenho UFMG 2014.

Também nesse item de avaliação, a maioria das equipes considera que apresentam 100% ou 90% de habilidade para diagnosticar problemas e que estão propondo soluções no que compete a sua área de atuação, em consonância com as diretrizes institucionais (81,2%). Mas aqui, como no item anterior, há equipes que estão abaixo dos 70% que são referência para a avaliação de desempenho. Uma equipe que registra avaliação de 40% (Ruim) exige que todos os seus membros tenham 100% de desempenho na autoavaliação para atingir a média (70%) que permite que o servidor tenha progressão por desempenho profissional quando houver cumprido o interstício exigido por lei.

#### 4.3.3. Aspecto avaliado: qualidade e produtividade

Para esse aspecto, o enunciado que deveria gerar a reflexão da equipe foi: “a equipe realiza suas atividades de forma cooperativa, atendendo aos padrões de qualidade esperados; as atividades são bem distribuídas entre os servidores do setor, levando-se em consideração o tempo para execução e a complexidade das mesmas”. Os resultados são apresentados no Gráfico 15.

GRÁFICO 15 – Distribuição das respostas sobre o aspecto *Qualidade e produtividade* entre os itens da escala de percentuais da avaliação de equipe. UFMG. Fev. 2015



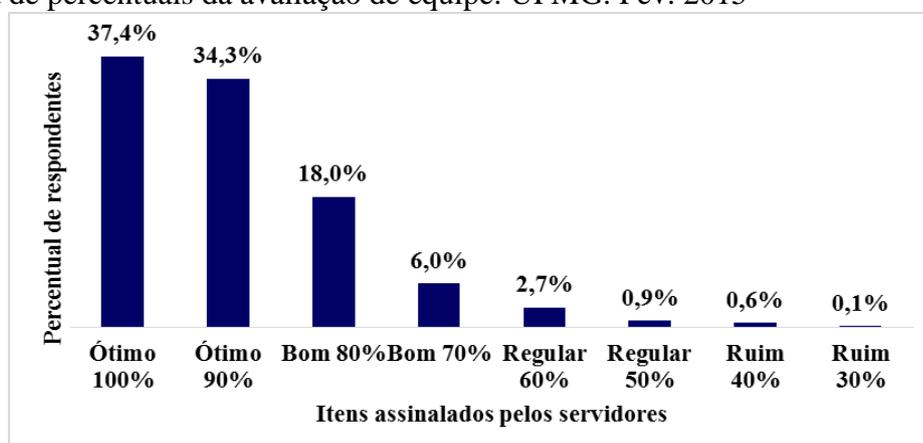
Fonte: Dados extraídos do Banco de Dados do Sistema de Avaliação de Desempenho UFMG 2014.

Nesse item de avaliação o percentual de equipes que consideram que atuam 100% ou 90% de forma cooperativa, com qualidade e, ainda, que as atividades são bem distribuídas entre os servidores do setor, levando-se em consideração o tempo para execução e a complexidade das mesmas, é de 74,3%. Avaliadas por seus membros com os percentuais de 80% e 70% (Bom) houve 23,7% das equipes; 2,1% obtiveram um percentual abaixo do percentual mínimo desejável de 70%.

#### 4.3.4. Aspecto avaliado: normas internas

Para avaliar esse aspecto foi elaborado um enunciado que busca identificar se as normas internas do setor são do conhecimento de todos os servidores e se elas favorecem o bom funcionamento do setor. Os resultados estão no Gráfico 16.

GRÁFICO 16 – Distribuição das respostas sobre o aspecto *Normas internas* entre os itens da escala de percentuais da avaliação de equipe. UFMG. Fev. 2015



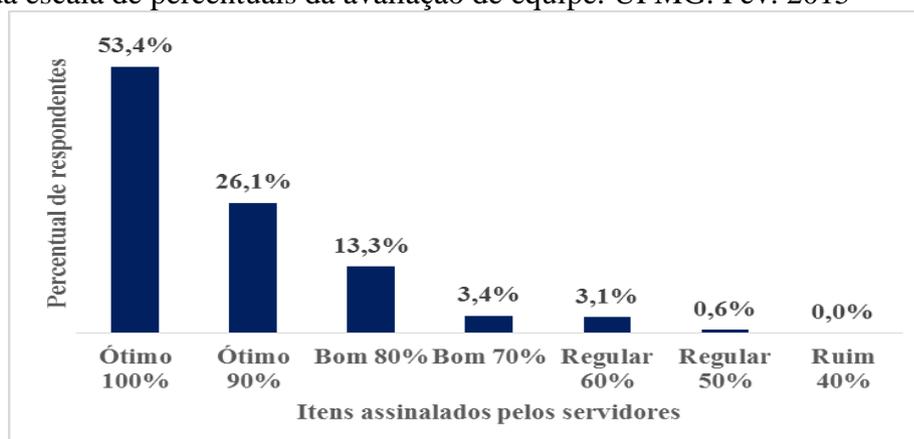
Fonte: Dados extraídos do Banco de Dados do Sistema de Avaliação de Desempenho UFMG 2014.

Esse é o aspecto com maior percentual negativo, ou seja, 4,3% das equipes estão com percentual igual ou menor do que 60% e algumas tiveram o percentual mínimo.

#### 4.3.5. Aspecto avaliado: relacionamento

Refletir sobre o relacionamento dos membros de uma equipe, de forma coletiva, em uma avaliação de desempenho bem realizada, pode gerar um profundo conhecimento da equipe, com a identificação dos pontos fortes e fracos, facilitando a utilização do potencial de cada um na construção de um ambiente harmônico. Neste processo de avaliação de desempenho UFMG 2014, para avaliar esse aspecto foram questionadas as habilidades de interação entre a equipe, a capacidade de saber ouvir posições contrárias, de buscar alternativas e contribuir para a atuação positiva dos demais. Os resultados estão no Gráfico 17.

GRÁFICO 17 – Distribuição das respostas sobre o aspecto *Relacionamento* entre os itens da escala de percentuais da avaliação de equipe. UFMG. Fev. 2015



Fonte: Dados extraídos do Banco de Dados do Sistema de Avaliação de Desempenho UFMG 2014.

Importante registrar que esse é o indicador com maior índice percentual (53,4%) de equipes que o avaliaram como 100% Ótimo. Contudo, incluindo as equipes que consideram 90% Ótimo, o índice para o indicador Ótimo vai para 79,5%. No extremo oposto, a avaliação com percentual de 60% ou menos é significativa, representando, aproximadamente, 150 equipes (3,76%).

#### 4.4 Avaliação da infraestrutura física e material individual e de equipe

Nos itens a seguir são apresentados os resultados referentes à opinião dos servidores, individualmente, no formulário de autoavaliação, e das equipes sobre a infraestrutura física e o material disponível para a realização das atividades cotidianas.

Em relação à infraestrutura, foram avaliados os seguintes aspectos: “*acesso e disponibilidade de equipamentos e de instalações sanitários; limpeza e conservação de equipamentos e de instalações sanitários, exposição a riscos físicos, biológicos ou químicos, acessibilidade e mobilidade para servidores com deficiência, limpeza, luminosidade e ventilação*”. Sob a denominação genérica de “material” foram avaliados: “*equipamentos de informática, instrumentos e ferramentas de trabalho, material de consumo e mobiliário*”.

Na Tabela 2 estão apresentados os dados de avaliação sobre a infraestrutura física do local de trabalho.

TABELA 2 – Resultado da avaliação de alguns aspectos da infraestrutura física do setor de trabalho feita pelos servidores individualmente e pelas equipes de trabalho que realizaram a avaliação de desempenho 2014. UFMG. Fev. 2015.

Item Avaliado	Qualidade da física infraestrutura							Total
	Adequado		Parcial. Adequado		Inadequado		%	
	% indiv.	% equipe	% indiv.	% equipe	% indiv.	% equipe		
Acesso e disponibilidade de equipamentos/instalações sanitárias	50	56	41	33	9	11	100	
Limpeza e conservação de equipamentos/instalações sanitárias	42	42	50	49	8	9	100	
Exposição a riscos físicos, biológicos ou químicos para a saúde	47	58	42	34	11	8	100	
Acessibilidade e mobilidade para servidores com Deficiência	29	31	44	38	27	31	100	
Limpeza	51	48	44	45	5	7	100	
Luminosidade	60	56	35	39	5	5	100	
Ventilação	38	36	41	43	21	21	100	

Fonte: Dados extraídos do Banco de Dados do Sistema de Avaliação de Desempenho UFMG 2014.

De modo geral, os resultados da avaliação individual e da avaliação por equipe não apresentam diferenças significativas, o que provavelmente indica credibilidade dos dados.

A análise dos resultados da avaliação feita individualmente e pelas equipes, considerando a média, aponta que o item em que o nível *Inadequado* apareceu com maior frequência foi aquele que possibilitou que os servidores expressassem sua opinião sobre as *Condições de acessibilidade e mobilidade para servidores com deficiência*. Considerando os indicadores

*parcialmente adequado e inadequado*, obteve-se o índice alarmante de 71% de respostas individuais e 69% das equipes.

Este resultado não surpreendeu, pois foi por reconhecer que a política para essa área ainda era incipiente que a atual administração da UFMG criou o NAI, em fevereiro de 2015. Esse Núcleo tem como objetivo propor, organizar e coordenar ações que assegurem as condições de acessibilidade necessárias ao ingresso, permanência, participação e autonomia de pessoas com deficiência no âmbito da instituição.

O segundo pior índice é o relacionado com a “Ventilação”: 62% dos servidores e 64% das equipes participantes consideram *parcial* ou *totalmente inadequada* a ventilação em seu local de trabalho. Merece atenção da administração da universidade o índice de 21% de avaliação da ventilação como sendo *totalmente inadequada*.

Quanto ao item “Luminosidade”, apesar de mais de 50% dos servidores considerarem que está adequada, é preocupante que 5% (209) dos servidores estejam trabalhando em local com iluminação inadequada.

Outro item que chama a atenção é o referente à “Limpeza”, no qual a avaliação “Parcialmente Adequado” teve, praticamente, o mesmo índice da avaliação “Adequado”, indicando necessidade de intervenções para melhoria da qualidade.

Ao avaliarem a disponibilidade de material para realização de suas atividades, para todos os itens foi pequeno o número de servidores que assinalaram o indicador *inadequado*, conforme apresentado na Tabela 3.

Consideramos que, para os quatro itens, o resultado relativamente elevado de indicadores *parcialmente adequado ou inadequado* indica a necessidade de diagnóstico mais detalhado para a elaboração de propostas de intervenção.

TABELA 3 – Resultado da avaliação de alguns aspectos de material necessário ao processo de trabalho feita pelos servidores que realizaram a avaliação de desempenho 2014. UFMG. Fev. 2015.

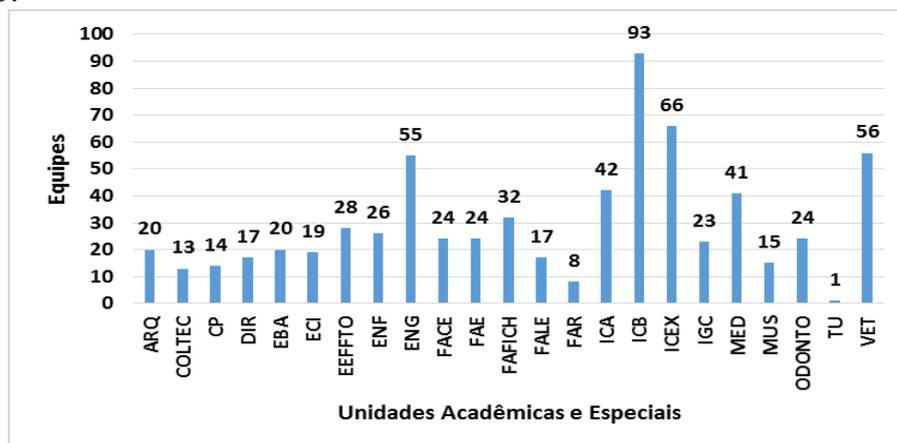
ITEM AVALIADO	Qualidade da infraestrutura física						Total
	Adequado		Parcialmente adequado		Inadequado		
	%		%		%		
	indiv.	equipe	ind.	equipe	indiv.	equipe	
Equipamentos de Informática	43	41	44	46	13	13	100
Instrumentos e Ferramentas de Trabalho	42	45	51	48	7	7	100
Material de Consumo	48	54	46	38	6	8	100
Mobiliário	44	40	45	48	11	12	100

Fonte: Dados extraídos do Banco de Dados do Sistema de Avaliação de Desempenho UFMG 2014.

## 5. Plano de trabalho

Conforme mencionado anteriormente, no Sistema Informatizado de Avaliação de Desempenho (SIAD), foram registradas 1.102 equipes participantes do processo de Avaliação de Desempenho 2014. O número de Equipes nas Unidades Acadêmicas e nas Unidades Especiais está representado no Gráfico 18.

GRÁFICO 18 – Distribuição das equipes que estão registradas como participantes da Avaliação de Desempenho 2014 no quesito Plano de Trabalho para 2015, por Unidades Acadêmicas e pelas Unidades Especiais. UFMG. Fev. 2015.



Fonte: Dados extraídos do Banco de Dados do Sistema Informatizado de Avaliação de Desempenho UFMG 2014.

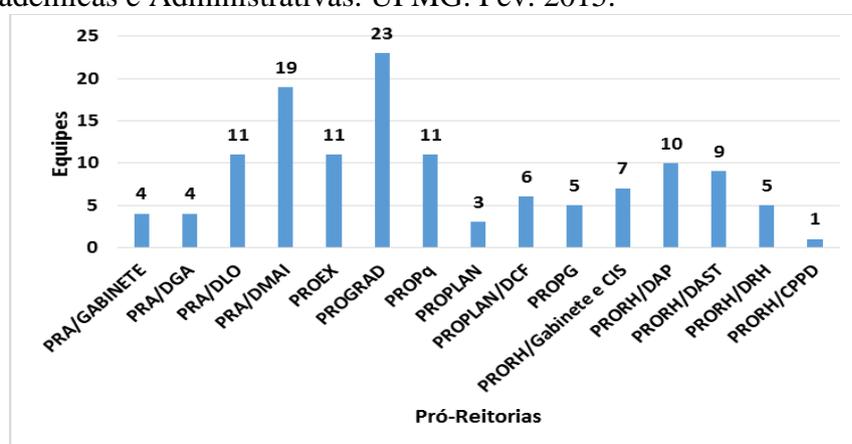
O ICB, o ICEX e a Escola de Engenharia, em agosto de 2014, eram as Unidades com o maior número de servidores TAE na UFMG, na ordem em que estão nominadas (excluído o Hospital das Clínicas), e, se não fosse o número de equipes apresentado pela Escola de Veterinária, também seriam as três primeiras em número de equipes. A Faculdade de Farmácia surpreende pela relação entre o número de servidores TAE e número de equipes (8), pois ocupava, em agosto de 2014, junto com a Faculdade de Odontologia, o sexto lugar em número de servidores TAE.

Nesse ponto é importante reafirmar que, no contexto do Programa de Avaliação de Desempenho da UFMG, a equipe de trabalho é constituída por dois ou mais servidores (chefia e subordinados) que exerçam atividades afins e complementares, para o cumprimento de metas comuns. Ainda, que os dados de referência para definição da equipe no SIAD foi o Sistema Integrado de Administração de Pessoas (SIAPE). No SIAPE, os servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) estão distribuídos

por Unidade ou Órgão de lotação e suas subdivisões<sup>3</sup>. No SIAD os servidores estão subdivididos por diretorias, departamentos, divisões, seções, formando equipes de trabalho vinculadas a um avaliador (servidor que ocupa o espaço de chefia, seja TAE ou docente). O banco de dados de equipes do SIAD foi analisado pelos servidores responsáveis pelas Seções de Pessoal, que tiveram autonomia para, juntamente com os dirigentes máximos de cada Unidade ou Órgão, realizarem todos os acertos necessários.

O Gráfico 19 ilustra a representação das equipes das Pró-Reitorias.

GRÁFICO 19 – Distribuição das equipes que estão registradas como participantes da Avaliação de Desempenho 2014 no quesito Plano de Trabalho para 2015, por Pró-Reitorias Acadêmicas e Administrativas. UFMG. Fev. 2015.



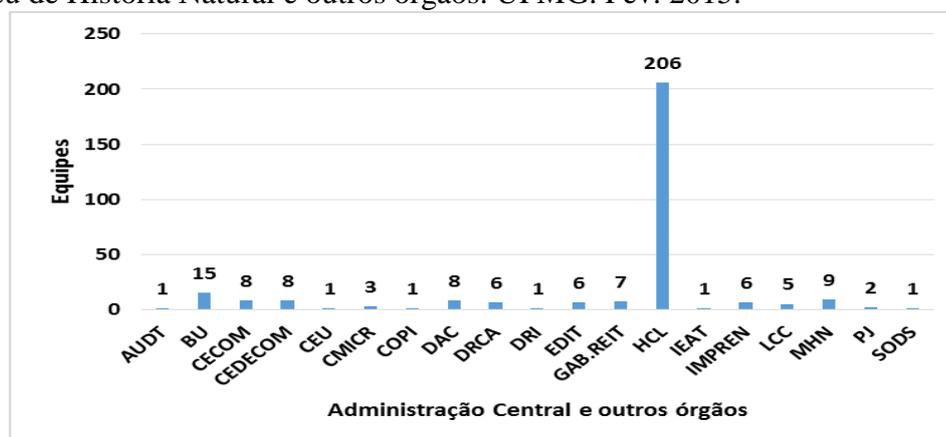
Fonte: Dados extraídos do Banco de Dados do Sistema Informatizado de Avaliação de Desempenho. UFMG 2014.

A Pró-Reitoria de Administração é a que tem o número mais elevado de equipes (38) no somatório de todos os seus Departamentos e Secretaria, seguida pela Pró-Reitoria de Recursos Humanos, que inclui DRH, DAP, DAST, Comissões Permanentes (CPPD e CIS) e secretaria. Paralelamente, são as duas Pró-Reitorias que, em agosto de 2014, tinham o maior número de servidores entre as Pró-Reitorias.

No Gráfico 20, representa-se o quantitativo de equipes no Hospital das Clínicas, no Gabinete do Reitor, no Museu de História Natural e órgãos da Administração Central.

<sup>3</sup> Já foi identificado pela Pró-Reitoria de Recursos Humanos que a estrutura atual da UFMG não está atualizada no SIAPE/SIGEPE, o que deverá ser feito no decorrer de 2016.

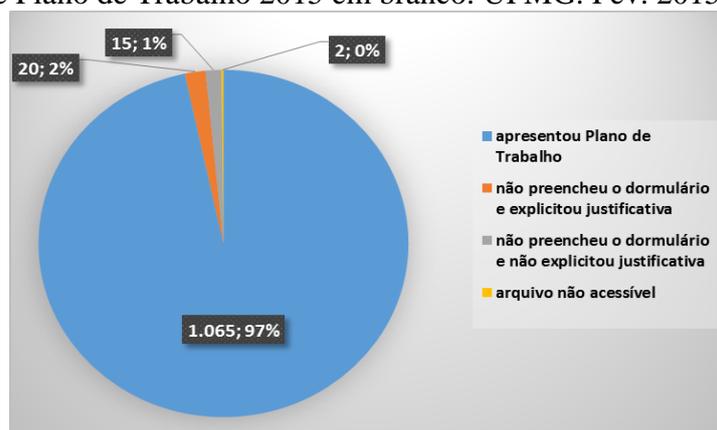
GRÁFICO 20 – Distribuição das equipes que estão registradas como participantes da Avaliação de Desempenho 2014 no quesito Plano de Trabalho para 2015, por órgãos da Administração Central, Biblioteca Universitária, Hospital das Clínicas, Museu de História Natural e outros órgãos. UFMG. Fev. 2015.



Fonte: Dados extraídos do Banco de Dados do Sistema Informatizado de Avaliação de Desempenho. UFMG 2014.

Do total de 1.102 equipes, 35 (3,2%) não postaram ou postaram em branco o formulário destinado ao registro do Plano de Trabalho para 2015. No caso de outras duas equipes, não foi possível abrir o arquivo postado. Conforme apresentado no Gráfico 21, entre as equipes participantes, 20 justificaram o não preenchimento do referido formulário.

GRÁFICO 21 – Distribuição das equipes que não postaram ou postaram o formulário de Plano de Trabalho 2015 em branco. UFMG. Fev. 2015



Fonte: Dados extraídos do Banco de Dados do Sistema de Avaliação de Desempenho UFMG 2014.

Em relação às equipes que postaram um Plano de Trabalho para 2015, apenas 71 (6,7%) equipes não utilizaram o formulário sugerido pela Comissão Coordenadora. A maioria dessas equipes aproveitaram planos que já tinham sido elaborados por seus membros em outra circunstância, o que não diminui em nada a sua importância, pelo contrário,

demonstra que, provavelmente, esta prática já estaria institucionalizada para essas equipes. Outra parte elaborou um plano de trabalho mais descritivo, preservando, contudo, todos os itens solicitados. Contudo, para a sistematização e análise dos dados, é fundamental que tenhamos um formulário padronizado, preenchido por todas as equipes.

Entre as equipes que não justificaram estão consideradas duas que postaram outro tipo de documento (programa de disciplina e documento que foi postado pela Comissão de Coordenação Geral do Programa de Avaliação de Desempenho com orientações), provavelmente por equívoco. As justificativas registradas estão apresentadas no Quadro 1.

QUADRO 1 – Tipo de justificativa dada para a não elaboração do Plano de trabalho 2015. UFMG. Fev. 2015.

<b>Justificativa</b>	<b>Nº de equipe</b>
Situações em que os servidores se encontram de férias, aposentaram, estão afastados ou foram removidos ou estão na perspectiva de cessão.	8
Não há previsão de alteração na sistemática de trabalho, logo o formulário segue em branco.	1
Uma descrição sintética das atividades que o servidor realiza.	2
As medidas em relação a infraestrutura apontadas já estão em negociação com a Diretoria da Faculdade. Em relação a prazo depende da disponibilidade financeira da Unidade.	1
A ficha abaixo não está sendo preenchida pois ela não se adequa satisfatoriamente à nossa seção. O plano geral de trabalho consiste em manter com a eficiência possível as atividades relacionadas com à (...), tanto no desenvolvimento de atividades internas (...) bem como o atendimento ao cliente. Portanto, em 2015 o alvo continua sendo o mesmo praticado em 2014, à exceção de que serão feitas mudanças internas na rotina (...) em consonância com a diretoria...	1
Não se aplica	1
Como toda a equipe realiza rotineiramente avaliação do processo de trabalho, não existem problemas que exigem cronograma ou ações específicas.	1
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>

Fonte: Dados extraídos do Banco de Dados do Sistema Informatizado de Avaliação de Desempenho UFMG 2014.

Analisando as justificativas, percebe-se que mais de 50% tem relação com a inexistência de uma equipe de trabalho com perspectiva de trabalho coletivo em 2015, alterações que são difíceis de detectar previamente, no momento de montagem das equipes, em decorrência da dinamicidade da realidade institucional. As demais respostas indicam a necessidade de ajuste no Sistema e no processo de sensibilização para a importância institucional do processo e o potencial de sistematização e objetividade do processo de avaliação a partir da elaboração do Plano de Trabalho.

No Apêndice 1, estão listados alguns Objetivos estabelecidos nos Planos de Trabalho de algumas equipes. Sem a preocupação de ser uma amostra significativa, do nosso ponto de vista, a lista dá uma ideia da coerência das propostas e o nível de envolvimento dos servidores com o fazer institucional e seus resultados.

No apêndice 2, foram reproduzidos 7 (sete) planos que estão entre aqueles que utilizaram o formulário proposto pela Comissão.

## 6. Considerações finais

A avaliação do desempenho de 2014, realizada no início de 2015, constituiu-se em momento singular para os servidores da UFMG refletirem sobre seus próprios resultados e os de suas equipes, além da sua relação com o ambiente e a estrutura disponibilizados pela universidade.

O número de participantes e os dados coletados, principalmente os Planos de Trabalho, nos levam a afirmar que, de qualquer ponto de vista, quantitativo ou qualitativo, não resta dúvida de que o resultado da avaliação de desempenho indica que tivemos, na UFMG, no início de 2015, um momento muito produtivo, de reflexão sobre o processo de trabalho a partir do seu planejamento, culminando na elaboração de um Plano de Trabalho.

A nova Avaliação, em 2015, analisará os objetivos acordados na primeira edição, com o acompanhamento das realizações alcançadas ao longo do ano por processos de planejamento já estabelecidos e com alguns problemas já solucionados.

Acreditamos que, definitivamente, o Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da UFMG está implantado. O desafio agora é a sua implementação e consolidação como um Programa de Avaliação que propicie não só averiguação, comparação, progressão, mas também o diálogo, a transparência e o desenvolvimento profissional e institucional. Apontar fortalezas e fragilidades, oportunidades e ameaças, de maneira profissional e ética, deve ser um desafio a ser enfrentado por todos. Ter uma ferramenta que abra espaço para isso, de forma democrática, abrangente e moderna é um passo importante na gestão de pessoas, pois sistematiza um processo que ocorre diariamente nas salas de trabalho, nas mesas de reunião, nas conversas de corredor.

A expectativa da Comissão de Coordenação Geral é de que esse processo possibilite a construção de um conceito de avaliação que valorize e oportunize os espaços de diálogo, planejamento e *feedback*, com mudança gradual da cultura institucional.

Aprendemos muito sobre o tema Avaliação de Desempenho e um pouco mais sobre esta instituição complexa e sobre os atores sociais que nela atuam. Esperamos fazer um processo ainda mais abrangente nos próximos anos, implementando, progressivamente,

os demais instrumentos estabelecidos pelo Conselho Universitário, por meio da Resolução Complementar nº 05/2012 (Artigos 12 e 13).

A Comissão de Coordenação Geral de Avaliação de Desempenho agradece a participação plena de cada servidor, sessão de pessoal, comitês locais e demais envolvidos neste processo e já aguarda ansiosa pela próxima edição da Avaliação de Desempenho da UFMG.

## Referências

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial da União**. 30 jun. 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm)>. Acesso em 24 fev. 2015.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília: Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Diário Oficial da União**. 19 abr 1991. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8112\\_compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112_compilado.htm)>. Acesso em 24 de fev. 2015.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei nº 10.436, de 24 de abril de 2002. Dispõe sobre a Língua Brasileira de Sinais - Libras e dá outras providências. Brasília: Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Diário Oficial da União**. 25 abr 2002. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10436.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10436.htm)>. Acesso em: 24 fev. 2015.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**/Paulo Freire. 23ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

MARQUES, Fernanda (coord.). **Guia de Mapeamento e Avaliação de Competências para a Administração Pública Poder Executivo**. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. 2013. Disponível em: <[http://sectordialogues.org/sites/default/files/acoes/documentos/sl\\_guia\\_de\\_referencia\\_pratico\\_14.08.13.pdf](http://sectordialogues.org/sites/default/files/acoes/documentos/sl_guia_de_referencia_pratico_14.08.13.pdf)>. Acesso em: 12 mai. 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. Conselho Universitário. **Resolução Complementar nº 05**, de 11 de dezembro de 2012. Belo Horizonte: UFMG. 2012. Disponível em: <https://www2.ufmg.br/sods/Sods/Conselho-Universitario/Documentos/Resolucoes-Complementares>>. Acesso em: 20 set. 2014.

## Anexos

### **Anexo 1 - Afastamentos que são considerados efetivo exercício. Lei nº 8.112/1990 - RJU**

Art. 102. Além das ausências ao serviço previstas no art. 97, são considerados como de efetivo exercício os afastamentos em virtude de:

I - férias;

II - exercício de cargo em comissão ou equivalente, em órgão ou entidade dos Poderes da União, dos Estados, Municípios e Distrito Federal;

III - exercício de cargo ou função de governo ou administração, em qualquer parte do território nacional, por nomeação do Presidente da República;

IV - participação em programa de treinamento regularmente instituído ou em programa de pós-graduação stricto sensu no País, conforme dispuser o regulamento; (Redação dada pela Lei nº 11.907, de 2009);

V - desempenho de mandato eletivo federal, estadual, municipal ou do Distrito Federal, exceto para promoção por merecimento;

VI - júri e outros serviços obrigatórios por lei;

VII - missão ou estudo no exterior, quando autorizado o afastamento, conforme dispuser o regulamento; (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97);

VIII - licença:

a) à gestante, à adotante e à paternidade;

b) para tratamento da própria saúde, até o limite de vinte e quatro meses, cumulativo ao longo do tempo de serviço público prestado à União, em cargo de provimento efetivo; (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97);

c) para o desempenho de mandato classista ou participação de gerência ou administração em sociedade cooperativa constituída por servidores para prestar serviços a seus membros, exceto para efeito de promoção por merecimento; (Redação dada pela Lei nº 11.094, de 2005);

d) por motivo de acidente em serviço ou doença profissional;

e) para capacitação, conforme dispuser o regulamento; (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97);

f) por convocação para o serviço militar;

IX - deslocamento para a nova sede de que trata o art. 18;

X - participação em competição desportiva nacional ou convocação para integrar representação desportiva nacional, no País ou no exterior, conforme disposto em lei específica;

XI - afastamento para servir em organismo internacional de que o Brasil participe ou com o qual coopere. (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97);

## Anexo 2 - Exemplos de competências individuais

### Competências Técnica

Atender com cortesia e excelência ao cidadão, procurando satisfazer suas expectativas.		
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Conhecer os documentos oficiais pertinentes à sua função	Solucionar problemas	Manter o equilíbrio em situações de atendimento conflituoso.
Conhecer os sistemas pertinentes à sua função.	Relacionar-se interpessoalmente.	Respeitar as opiniões diversas.
Conhecer as expectativas dos cidadãos.	Comunicar-se com clareza e objetividade	Ser atencioso durante o atendimento.
Conhecer seus processos de trabalho	Administrar conflitos	Assumir responsabilidades.

### Competência Gerencial

Mobilizar equipes para o desempenho de excelência e o atingimento de metas.		
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Conhecer das teorias, técnicas e ferramentas de Gestão de Pessoas.	Administrar conflitos e crises.	Encorajar a participação dos servidores
Conhecer as competências de sua equipe.	Mobilizar a equipe para resultados.	Promover o desenvolvimento e Adequação de competências
Conhecer as bases do relacionamento interpessoal	Atribuir tarefas de acordo com os perfis de competência dos servidores	Promover a inclusão
Conhecer as metas de sua equipe.	Negociar com a equipe	Promover o clima organizacional favorável

Fonte: Guia de Referência Prática para Mapeamento e Avaliação de Competências – Sistema Capacitação elaborado pelo MPOG, 2013.

## Apêndices

### Apêndice 1 – Formulário de autoavaliação

Bem-vindo!

Neste espaço você deve registrar respostas que vão resultar em sua nota de autoavaliação, em informações que vão contribuir para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Servidores Técnico-Administrativos da UFMG e identificação de algumas características do ambiente de trabalho. Para esclarecer qualquer dúvida, procure um membro do Comitê Local de sua Unidade ou Órgão de lotação. Agradecemos a sua participação!

I. Assinale abaixo o item que indica a sua escolaridade.

1 - Ensino Fundamental

Completo  Incompleto

2 - Ensino Médio

Completo  Cursando

3 - Curso Técnico

Completo  Cursando

4 - Graduação Tecnológica

Completo  Cursando

5 - Graduação

Completo  Cursando

6 - Especialização

Completo  Cursando

7 - Mestrado

Completo  Cursando

8 - Doutorado

Completo  Cursando

II. Analise cada uma das competências listadas abaixo e assinale o percentual que corresponde ao seu desempenho.

#### 1. REALIZAÇÃO E ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS

**Realiza os objetivos do serviço e as tarefas que lhe são distribuídas.**

Realiza com empenho as tarefas que lhe são distribuídas.  Estabelece normalmente prioridades na sua ação, centrando-se nas atividades com maior valor para o serviço.  Compromete-se com os objetivos e é perseverante para alcançar as metas.  Gere adequadamente o seu tempo de trabalho, preocupando-se em cumprir os prazos estipulados para as diferentes atividades.

- Ruim 30%
- Ruim 40%
- Regular 50%
- Regular 60%
- Bom 70%
- Bom 80%
- Ótimo 90%
- Ótimo 100%

## 2. ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO

Exerce a sua atividade respeitando os princípios éticos e valores do serviço público e do setor em que se insere, prestando um serviço de qualidade.

- Assume os valores e regras do serviço, atuando com brio profissional e promovendo uma boa imagem do setor que representa.
- Tem, habitualmente, uma atitude de disponibilidade para com a clientela do serviço e procura responder às suas solicitações.
- No desempenho das suas atividades, trata de forma justa e imparcial todas as pessoas.
- Age respeitando critérios de honestidade e integridade, assumindo a responsabilidade dos seus atos.

- Ruim 30%
- Ruim 40%
- Regular 50%
- Regular 60%
- Bom 70%
- Bom 80%
- Ótimo 90%
- Ótimo 100%

## 3. ADAPTAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA

Ajusta-se a mudanças e a novos desafios profissionais e empenha-se, de forma permanente, no desenvolvimento e atualização técnica.

- Reage, normalmente, de forma positiva às mudanças, adaptando-se a novos contextos profissionais e mantendo um desempenho eficiente.
- Encara a diversidade de tarefas como uma oportunidade de evolução e desenvolvimento profissional.
- Reconhece os seus pontos fracos e as suas necessidades de desenvolvimento e age no sentido da sua melhoria.

Mantém-se atualizado através da pesquisa de informação e de ações de formação de reconhecido interesse para o serviço.

- Ruim 30%
- Ruim 40%
- Regular 50%
- Regular 60%
- Bom 70%
- Bom 80%
- Ótimo 90%
- Ótimo 100%

#### 4. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Interage com pessoas com diferentes características e em contextos sociais e profissionais distintos, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada.

- Tem um trato cordial com colegas, superiores e clientela do serviço.
- Respeita as pessoas com diferentes características.
- Resolve com correção os potenciais conflitos, utilizando estratégias que revelam bom senso e respeito pelos outros.
- Denota autoconfiança nos relacionamentos e integra-se em vários contextos sócioprofissionais.

- Ruim 30%
- Ruim 40%
- Regular 50%
- Regular 60%
- Bom 70%
- Bom 80%
- Ótimo 90%
- Ótimo 100%

#### 5. OTIMIZAÇÃO DE RECURSOS

Utiliza os recursos e instrumentos de trabalho com ponderação e qualidade de modo a reduzir custos e aumentar a produtividade.

- Preocupa-se com o aproveitamento dos recursos postos à sua disposição.
- Adota procedimentos, em sua atividade individual, para redução de desperdícios e de gastos supérfluos.
- Utiliza os recursos e instrumentos de trabalho de forma correta e adequada, promovendo a redução de custos.

Zela pela boa manutenção e conservação dos materiais e equipamentos, respeitando as regras e condições de operacionalidade.

- Ruim 30%
- Ruim 40%
- Regular 50%
- Regular 60%
- Bom 70%
- Bom 80%
- Ótimo 90%
- Ótimo 100%

#### 6. RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO COM O SERVIÇO

Compreende e contribui com sua atividade para o funcionamento do serviço, desempenhando as suas tarefas e atividades de forma diligente e disponível.

Compreende a importância da sua função para o funcionamento do serviço e procura responder às solicitações que lhe são colocadas.

Responde com prontidão e disponibilidade às exigências profissionais.

Cumpre as normas relativas ao funcionamento do serviço e da UFMG, mantendo-se atualizado sobre as mesmas.

Trata a informação confidencial a que tem acesso de acordo com os dispositivos legais e éticos.

- Ruim 30%
- Ruim 40%
- Regular 50%
- Regular 60%
- Bom 70%
- Bom 80%
- Ótimo 90%
- Ótimo 100%

III. Assinale abaixo o órgão do qual você participa como membro ou representante:

O Câmara Departamental

O Assembleia Departamental

O Congregação de Unidade

O Conselho de Diretores

O Conselho Diretor de Unidade ou Órgão

O Conselho de Curadores

O Conselho Universitário

O Comissão de Ética

O Comissão Interna de Supervisão da Carreira - CIS

O Comissão Própria de Avaliação Institucional

O Comissão de Sindicância ou Processante

- O Outro órgão ou Comissão não especificados acima
- O Não participo de nenhum órgão da UFMG

IV. Assinale para cada item abaixo o seu grau de interesse em participar de algum treinamento ou curso de capacitação:

1. Português Instrumental

- O Nenhum
- O Baixo
- O Médio
- O Alto

2. Língua Estrangeira

- O Nenhum
- O Baixo
- O Médio
- O Alto

3. Línguas de Sinais

- O Nenhum
- O Baixo
- O Médio
- O Alto

4. Tecnologias da Informação e Comunicação

- O Nenhum
- O Baixo
- O Médio
- O Alto

5. Legislação pertinente ao Serviço Público

- O Nenhum
- O Baixo
- O Médio
- O Alto

6. Gestão Institucional

- O Nenhum
- O Baixo
- O Médio
- O Alto

7. Capacitação Operacional ou Técnica (na área profissional de atuação)

- O Nenhum
- O Baixo
- O Médio
- O Alto

8. Desenvolvimento Pessoal e Liderança

- O Nenhum
- O Baixo

- O Médio
- O Alto

9. Relações de Trabalho e Negociação de Conflitos

- O Nenhum
- O Baixo
- O Médio
- O Alto

10. Metodologia Científica e Elaboração de Projetos

- O Nenhum
- O Baixo
- O Médio
- O Alto

V. Assinale entre as opções abaixo o seu interesse em participar de algum curso de educação formal (assinalar apenas uma opção):

- O Ensino Fundamental
- O Ensino Médio
- O Ensino Profissionalizante
- O Graduação
- O Especialização
- O Mestrado
- O Doutorado
- O Nenhuma

VI. Assinale, nos itens abaixo, a opção que melhor se adequa à infraestrutura física disponível para a realização das atividades em seu setor de trabalho:

1. Luminosidade

- O Inadequado
- O Parcialmente Adequado
- O Adequado

2. Limpeza

- O Inadequado
- O Parcialmente Adequado
- O Adequado

3. Ventilação

- O Inadequado
- O Parcialmente Adequado
- O Adequado

4. Exposição a riscos físicos, biológicos ou químicos para a saúde.

- O Inadequado
- O Parcialmente Adequado
- O Adequado

5. Limpeza e conservação de equipamentos/instalações sanitários.

- O Inadequado
- O Parcialmente Adequado
- O Adequado

6. Acesso e disponibilidade de equipamentos/instalações sanitários.

Inadequado

Parcialmente Adequado

Adequado

7. Condições de acessibilidade e mobilidade para servidores com deficiência

Inadequado

Parcialmente Adequado

Adequado

VII. Assinale, nos itens abaixo, a opção que melhor se adequa ao material disponível para a realização das atividades em seu setor de trabalho:

1. Mobiliário

Inadequado

Parcialmente Adequado

Adequado

2. Material de consumo

Inadequado

Parcialmente Adequado

Adequado

3. Equipamentos de informática

Inadequado

Parcialmente Adequado

Adequado

4. Instrumentos e ferramentas de trabalho

Inadequado

Parcialmente Adequado

Adequado

VIII. Caso você seja deficiente, tendo como referência a Lei nº 7.853/1989 e o Decreto nº 3.298/1999, responda às questões específicas para aprimoramento da política de gestão de pessoas com deficiência clicando aqui.

#### QUESTÕES ESPECÍFICAS PARA O DEFICIENTE

1 - Você é deficiente (tendo como referência a Lei nº 7.853/1989 e o Decreto nº 3.298/1999).

Sim  não

2 - Qual a sua deficiência?

física  visual  auditiva  mental  múltipla

3 - Há acessibilidade em seu local de trabalho de acordo com a sua deficiência?

Sim  não  Parcialmente

4 - Há boa acolhida e preparo de sua equipe de trabalho no trato e no entendimento de suas limitações?

Sim  não  Parcialmente

5 - Você tem alguma sugestão de melhoria de seu processo de trabalho, que tenha relação com a sua deficiência, que queira compartilhar com a PRORH? Se a resposta for positiva, a Diretoria do Departamento de Recursos Humanos entrará em contato com você.

Sim  não

## **Apêndice 2 - Formulário de avaliação da equipe**

Bem-vindos!

Neste espaço, após uma ou mais reuniões da equipe, o coordenador deverá registrar respostas que vão resultar em uma nota de avaliação da equipe e identificação de algumas características do ambiente de trabalho. São informações que vão contribuir para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Servidores Técnico-Administrativos da UFMG.

A(s) reunião(ões) da equipe devem gerar um Plano de trabalho para 2015 com os objetivos ou metas da equipe, as atividades que precisam ser desenvolvidas para que os objetivos ou metas sejam alcançados e quem será responsável por atividades propostas (individual, de equipe, institucional). Sugerimos que um dos membros registre as discussões, ressaltando dificuldades, problemas, necessidades e desafios. Isto poderá ajudar na elaboração do Plano de trabalho.

No final deste questionário estão disponíveis dois links: um com o formulário em que o Plano de trabalho deve ser registrado e outro com um exemplo de Plano de trabalho.

Para esclarecer qualquer dúvida, procure o Comitê Local de Avaliação de Desempenho de sua Unidade ou Órgão de lotação.

Agradecemos a participação!

I. Analise cada uma das competências listadas abaixo e assinale o percentual que corresponda ao desempenho da equipe.

### **1. ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS**

A equipe concentra-se nos resultados assumindo compromissos com as metas. Contribui com ideias e sugestões para obtenção satisfatória das atividades.

- Ruim 30%
- Ruim 40%
- Regular 50%
- Regular 60%
- Bom 70%
- Bom 80%
- Ótimo 90%
- Ótimo 100%

### **2. CAPACIDADE DE ANÁLISE/SOLUÇÃO DE PROBLEMAS**

A equipe apresenta habilidade para diagnosticar problemas, propondo soluções no que compete a sua área de atuação em consonância com as diretrizes institucionais.

- Ruim 30%
- Ruim 40%
- Regular 50%
- Regular 60%
- Bom 70%
- Bom 80%
- Ótimo 90%
- Ótimo 100%

### 3. QUALIDADE E PRODUTIVIDADE

A equipe realiza suas atividades de forma cooperativa, atendendo aos padrões de qualidade esperados. As atividades são bem distribuídas entre os servidores do setor, levando-se em consideração o tempo para execução e a complexidade das mesmas.

- Ruim 30%
- Ruim 40%
- Regular 50%
- Regular 60%
- Bom 70%
- Bom 80%
- Ótimo 90%
- Ótimo 100%

### 4. NORMAS INTERNAS

As normas internas do setor são do conhecimento de todos os servidores. Elas favorecem o bom funcionamento do setor.

- Ruim 30%
- Ruim 40%
- Regular 50%
- Regular 60%
- Bom 70%
- Bom 80%
- Ótimo 90%
- Ótimo 100%

### 5. RELACIONAMENTO

Habilidade de interação entre a equipe. Saber ouvir posições contrárias. Busca de alternativas e contribuição para a atuação positiva dos demais.

- Ruim 30%
- Ruim 40%
- Regular 50%
- Regular 60%
- Bom 70%
- Bom 80%
- Ótimo 90%
- Ótimo 100%

I. Assinale, nos itens abaixo, a opção que melhor se adequa à infraestrutura física disponível para a realização das atividades da equipe.

#### 1. Luminosidade

- Inadequado
- Parcialmente Adequado
- Adequado

#### 2. Limpeza

- Inadequado
- Parcialmente Adequado
- Adequado

## 3. Ventilação

Inadequado

Parcialmente Adequado

Adequado

## 4. Em relação aos equipamentos de proteção individual ou coletivo em situação de exposição a riscos físicos, biológicos ou químicos.

Inadequado

Parcialmente Adequado

Adequado

## 5. Limpeza e conservação de equipamentos/instalações sanitários.

Inadequado

Parcialmente Adequado

Adequado

## 6. Acesso e disponibilidade de equipamentos/instalações sanitários.

Inadequado

Parcialmente Adequado

Adequado

## 7. Condições de acessibilidade e mobilidade para servidores com deficiência

Inadequado

Parcialmente Adequado

Adequado

## III. Assinale, nos itens abaixo, a opção que melhor se adequa ao material disponível para a realização das atividades da equipe.

## 1. Mobiliário

Inadequado

Parcialmente Adequado

Adequado

## 2. Material de consumo

Inadequado

Parcialmente Adequado

Adequado

## 3. Equipamentos de informática

Inadequado

Parcialmente Adequado

Adequado

## 4. Instrumentos e ferramentas de trabalho

Inadequado

Parcialmente Adequado

Adequado

### **Apêndice 3 - Alguns objetivos estabelecidos nos Planos de Trabalho.**

#### **Capacitação**

Treinar a nova equipe para que todos conheçam as principais rotinas do setor (empenho, apropriação e pagamento).

Aprimorar cartilha existente utilizando linguagem acessível, descontraída e convidativa para a compreensão devida das questões.

Incentivar a realização de cursos de atualização e aperfeiçoamento para capacitação, em nível acadêmico ou não, ou de treinamentos específicos.

Elaborar manual de assuntos pertinentes aos processos e treinamento demandados pela Seção/Setor.

Realizar estratégias com estímulos profissionais em ações específicas tais como incentivo à participação em eventos da área e/ou artístico-culturais com ou sem apresentação de trabalho.

Fomentar cursos de capacitação como Cerimonial para melhorar as Formaturas e Eventos na Unidade, curso(s) relacionado(s) à Organização de Eventos e (...), tendo em vista que em 2016 haverá eventos de grande porte na Unidade.

Orientação às Secretarias de Departamentos relativas à aplicação da legislação da UFMG.

Elaboração de manual de assuntos pertinentes aos processos e treinamento das secretárias dos Departamentos.

Proporcionar atendimento adequado aos deficientes auditivos da comunidade acadêmica e público em geral da Unidade – Curso de Libras.

Conhecer as necessidades de capacitação/conhecimento dos compradores da UFMG para implementação de um programa de qualificação eficiente e eficaz.

Participação em treinamentos, cursos e eventos dentro e fora do âmbito da UFMG, como por exemplo, participação no “Encontro Nacional de Compradores”.

Participar do curso Comunicação assertiva, em junho (Coaching - Curso em Belo Horizonte / Carga horária de 8h/ Objetivos: desenvolver habilidades da comunicação assertiva, técnicas de feedback efetivo e técnicas de reuniões assertivas).

Solicitar treinamento do sistema de Controle de Processos Administrativos Virtuais – Processos/ protocolo- (CPAV) para o servidor (...).

Solicitar treinamento de Primeiros Socorros para... (dois servidores).

Solicitar treinamento de Prevenção e Combate à Incêndio para todos os servidores da Unidade.

Promover a capacitação do servidor responsável pela Assessoria de RH (pós-graduação).

#### **Pessoal**

Justificar a alocação de pessoal com capacitação e a habilidades específicas.

Realizar monitoramento e acompanhamento de bolsistas e menores aprendizes da Cruz Vermelha, elaborando seus planos de trabalho e definindo atribuições.

Aprimorar o sistema de base de dados referentes a força de trabalho na Unidade.

### **Aspectos administrativos e técnicos gerais**

Otimizar as atividades dos setores para que os seus trabalhos sejam realizados de maneira mais eficiente e eficaz.

Definir e documentar as rotinas e procedimentos padrões do setor.

Criação do fluxo do processo de trabalho e de informação na Unidade.

Manter um ambiente pacífico, harmônico e de bem-estar em prol dos servidores, usuários e prestadores de serviços.

Atender a todas as demandas internas e externas obedecendo aos princípios da Administração Pública de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e seguindo os critérios de assiduidade, produtividade, responsabilidade, iniciativa e disciplina.

Melhorar a segurança e qualidade de vida dos trabalhadores e usuários.

Executar as tarefas buscando a qualidade dos serviços prestados e propondo soluções sempre que a situação requerer.

Proporcionar atendimento aos servidores ativos e inativos com maior qualidade.

Potencializar os serviços prestados aos usuários e serviços internos da biblioteca.

Adequar o espaço físico à demanda de arquivos existentes e a saúde laboral dos servidores e usuários da Seção de Ensino.

Adequar o atendimento telefônico pela Secretaria Geral.

Obter requerimentos de abonos preenchidos corretamente.

Assessorar a diretoria e oferecer feedback das atividades do departamento.

Atualizar organograma institucional para devida aprovação na Congregação.

Coordenar a recepção de novos Servidores.

Coordenar atividades relacionadas à área de portaria e limpeza, com supervisão de pessoal e controle de equipamentos.

Divisão de tarefas com repasse gradual de atribuições realizadas pela Secretaria Geral para outros setores administrativos.

Atualizar as obras indicadas nas bibliografias dos cursos de graduação e pós-graduação presentes no acervo.

Atualizar as edições do periódico.

Implementar pagamento de multas e carteirinhas via GRU.

Infraestrutura.

Reduzir o consumo de água e energia elétrica da Unidade.

Estabelecer um serviço de achados e perdidos.

Otimizar o serviço de limpeza.

Criar nova sala para remanejamento da coleção da Memória que se encontra sem espaço para crescimento.

Elaborar material para campanha para consumo racional de recursos de água e luz da unidade.

### **Tecnologia da Informação e Comunicação**

Promover o acesso da rede interna e externa aos computadores de sala de aula.

Melhorar alcance do sinal da rede Wi-Fi nas dependências da Unidade.

Melhorar a segurança da rede da Unidade.

Controlar e otimizar o uso dos laboratórios.

Melhorar a divulgação de informações de interesse da comunidade.

Possibilitar aos usuários acesso à rede elétrica para ligar/recarregar aparelhos eletrônicos.

Aprimorar site com destaques à Seção de Patrimônio, divulgando informações relevantes sobre as atividades da Seção na página principal do mesmo através de informações curtas e rápidas.

Proporcionar maior clareza, para todos os setores da escola, dos fatos e processos que ocorrem em diferentes setores, internos e externos, inclusive aqueles em estudo ou em vias de deliberação.

Definir normas, procedimentos operacionais padrão, de cada setor, de forma que fique claro para todos como é o funcionamento e suas atribuições.

Criar e/ou melhorar os canais de comunicação existentes na Unidade para que seja possível compartilhar diversos tipos de informações essenciais como Editais, Portarias, Ofícios, regras de funcionamento dos setores entre outras informações.

### **Compras**

Adotar o sistema de Compras e Licitações do DLO/UFMG como única forma de entrada de pedidos no setor de compras.

Identificar o objeto ou serviço a ser licitado.

Identificar a dotação orçamentária dos recursos recebidos.

Evitar acúmulo de processos pendentes na procuradoria jurídica e possíveis atrasos na realização das compras.

Agrupar solicitações de material segundo sua natureza, evitando que compras sejam realizadas repetidas vezes comprometendo a produtividade do setor.

Montar planilhas referentes aos registros de preços realizados pelo DLO/UFMG dentro dos prazos estipulados pelo órgão.

Levantar todos os toners para impressoras utilizados para que sejam incluídos no registro de preços para cartuchos e suprimentos.

Readequar o espaço físico das Seções de Contabilidade e Compras.

Análise de ações de gestão de estoque, visando otimização dos recursos aplicados.

### **Patrimônio**

Emplaquetar todos os bens sem a plaqueta do sistema SICPAT.

Ter movimentações de bens devidamente documentadas.

Ter conhecimento amplo das ações que estão sendo realizadas, ampliando a segurança de movimentação e status dos bens no sistema.

Melhorar a efetivação do tombamento dos bens de projetos e o controle interno de guarda dos mesmos.

Criar um espaço físico para os bens destinados ao desfazimento.

Ampliar a vida útil dos bens.

Transportar pessoas, documentos e outros materiais.

Manter o veículo em condições de uso.

#### Apêndice 4 - Exemplos de Plano de Trabalho para 2015

##### Exemplo 1

##### Problema/expectativa/desafio 1: Melhor definição das atribuições de setores administrativos afins

OBJETIVO(S)	AÇÕES	RESPONSÁVEL	CRONOGRAMA
Otimizar as atividades dos setores para que os seus trabalhos sejam realizados de maneira mais eficiente e eficaz.	Levantar atribuições de cada setor	Cada setor, no que lhe compete	1º semestre de 2015
	Ajustar as atribuições entre setores afins, em reuniões setoriais		
	Divulgar para comunidade interna		

##### Problema/expectativa/desafio 2: Redução do consumo de água e energia elétrica

OBJETIVO(S)	AÇÕES	RESPONSÁVEL	CRONOGRAMA
Reduzir o consumo de água e energia elétrica	Promover campanhas educativas	Todos os setores	Início imediato, durante todo o ano
	Adotar sistemas com maior eficiência e menor impacto, tais como sensores de presença em banheiros e corredores		

##### Problema/expectativa/desafio 3: Melhoria das condições de segurança

OBJETIVO(S)	AÇÕES	RESPONSÁVEL	CRONOGRAMA
Manter um ambiente pacífico, harmônico e de bem-estar em prol dos servidores, usuários e prestadores de serviços	Instalar TV, para acompanhamento do sistema CFTV na guarita da portaria da Unidade Instruir os porteiros na execução do sistema instalado na Unidade Estudar o remanejamento de câmeras para locais de maior necessidade; Verificar a possibilidade de alocação de um porteiro no horário de 15 às 19 horas.	Gestor	Durante 2015

### Exemplo 2

#### Problema/expectativa/desafio 1: Falta de Funcionário.

OBJETIVO(S)	AÇÕES	RESPONSÁVEL	CRONOGRAMA
Ter mais um Funcionário	Divisão das tarefas e responsabilidades	Diretoria	Urgente

#### Problema/expectativa/desafio 2: Adequação do Espaço Físico/Melhoria das Ferramentas de Trabalho.

OBJETIVO(S)	AÇÕES	RESPONSÁVEL	CRONOGRAMA
Melhorar e adequar melhor os Materiais	Requer um espaço mais adequado devido ao aumento dos Materiais estocáveis	Diretoria	Com a máxima urgência
Aquisição de dois carrinhos para transporte dos Materiais	Compra dos Carrinhos	Diretoria	Com a máxima urgência
Aquisição de uma escada de três degraus	Compra da Escada	Diretoria	Com a máxima urgência
Colocação de Prateleiras para melhorar a circulação	Aquisição das Prateleiras	Diretoria	Aquisição com urgência

#### Problema/expectativa/desafio: Falta de profissionais para tarefas rotineiras, perda de prazos, prejuízo financeiro, desorganização administrativa/melhor utilização de ferramentas, equipamentos e programas disponíveis/estudo das possibilidades e escolha de ferramentas

OBJETIVO(S)	AÇÕES	RESPONSÁVEL	CRONOGRAMA
Ampliar a utilização da TI	Estudar melhor aproveitamento recursos da TI tendo como uma das metas garantia do funcionamento com racionalização de pessoal e recursos elétricos e hidráulicos	Superintendência SRH Diretoria	2015

#### Problema/expectativa/desafio: Arquivo Inativo/Falta de espaço físico, desorganização do acervo, ausência de informações, dificuldade na localização de documentos, falta de política de utilização do setor-serviço/conseguir mão de obra especializada e análise minuciosa do acervo

OBJETIVO(S)	AÇÕES	RESPONSÁVEL	CRONOGRAMA
Avaliar e implementar ações para acondicionamento de documentos no arquivo inativo da Faculdade	Informações sobre temporalidade de arquivamento, reorganizar disposição dos documentos nas estantes, listar documentos no arquivo, descartar e gerenciar fluxo	Superintendência, S. Protocolo, Deptos. e Seções	2015

**Problema/expectativa/desafio:** Ausência de acompanhamento e avaliação das atividades administrativas e operacionais de todos os setores e seções administrativas/melhorar o desempenho dos processos, otimizar a prestação de serviços e contribuir para o fortalecimento das atividades finais de cada seção/deptos e setores/agendamento e reuniões

OBJETIVO(S)	AÇÕES	RESPONSÁVEL	CRONOGRAMA
Avaliar e implementar ações para melhoria das atividades desenvolvidas nos setores ligados à Superintendência	Reuniões periódicas	Chefias das Seções ligadas à Superintendência	2015

**Problema/expectativa/desafio:** Ausência de padronização nos processos administrativos/melhorar o desempenho das atividades relacionadas às Seções/sensibilizar a equipe quanto à padronização

OBJETIVO(S)	AÇÕES	RESPONSÁVEL	CRONOGRAMA
Relacionar minuciosamente as atividades de cada seção, avaliar seus desdobramentos (acertos e falhas) orientar os trabalhadores da seção para que todos possam realizar todas as tarefas com eficiência, oferecer serviços de qualidade	Enumerar as atividades Descrever o “passo a passo” de cada tarefa Treinar toda a equipe Testar todos na realização de cada tarefa Avaliar - realizando reuniões periódicas	Toda a equipe	2015

### Exemplo 3

**Problema/expectativa/desafio 1:** Acompanhamento dos projetos de pesquisa e extensão do Dept. XXX

OBJETIVO(S)	AÇÕES	RESPONSÁVEL	CRONOGRAMA
Sistematizar o acompanhamento dos Projetos de pesquisa e extensão dos docentes	Levantamento dos projetos dos últimos 5 anos e seus produtos	Nominados dois servidores	Fev. a Junho
	Elaboração de planilha e disponibilidade das mesmas aos docentes	Nominados dois servidores	Julho a agosto
	Levantamento do planejamento para o biênio 2015/2016	Nominados dois servidores	Set. a dezembro

**Exemplo 4****Desafio 1: Receber e enviar documentos gerados pela UFMG no programa CPAV (quando cabível)**

OBJETIVO(S)	AÇÕES	RESPONSÁVEL	CRONOGRAMA
Abolir o caderno de protocolo, registrando no CPAV o mínimo de 90% dos documentos recebidos e enviados.	Utilizar CPAV	Equipe da Secretaria Geral	2015

**Exemplo 5****Problema/ Expectativa/ Desafio 1 - Criar sistema intermídia de divulgação de informação sobre (...) para públicos específicos**

OBJETIVOS	AÇÕES	RESPONSÁVEL	CRONOGRAMA
Publicar o blog	Publicar o blog e interligá-lo com a página do Cenex no site da Unidade. Incluir formas de divulgação do Programa (...), em suas diferentes modalidades.	Nomeado servidor	02/2015
Criar uma página do Facebook	Garantir a produção de 1 atualização/semana, no blog e no Facebook.	Nomeado servidor	02/2015
Criar perfil no Issu	Para divulgar cartilhas educativas já produzidas e outras.	Nomeado servidor	02/2015
Criar Perfil no You Tube	Para divulgar vídeos e áudios produzidos	Nomeado servidor	02/2015
Criar perfil de fotografias (Flickr)	Para publicar todas as fotos relacionadas ao (...)	Nomeado servidor	02/2015
Fazer relatório mensal de acesso nas duas páginas	Analisar indicadores eletrônicos desses espaços e realinhar ações quando necessário	Nomeado servidor	De 03 a 11/2015

### Exemplo 6

#### Problema/expectativa/desafio 1 - Maior agilidade em diagnósticos e soluções envolvendo a contabilidade

OBJETIVO(S)	AÇÕES	RESPONSÁVEL	CRONOGRAMA
Maior interação com outros setores e com a Reitoria	Confeção de pequeno manual de orientações	Nomeados dois servidores	Mai de 2015
Maior agilidade para obtenção de respostas	Contatos internos e externos, pesquisa	Nomeados dois servidores	
Maior agilidade no diagnóstico de problemas	Diálogo interno e com a diretoria e outros setores	Nomeados dois servidores	
Maior flexibilidade na proposição de soluções	Interação com outros setores, busca de alternativas	Nomeados dois servidores	
Planejar atividades e ações	Elaboração de cronogramas	Nomeados dois servidores	Todo o ano

#### Problema/expectativa/desafio 2 - Melhorar comunicação interna e dar maior visibilidade às ações da Unidade.

OBJETIVO(S)	AÇÕES	RESPONSÁVEL	CRONOGRAMA
Melhorar a comunicação interna	Levantamento de endereços de e-mail que não estão recebendo as correspondências enviadas pelo e-mail institucional do setor de comunicação institucional	Nomeados dois servidores	abril
	Confeção de pequeno manual de orientações	Nomeados outros 3 servidores	março
Dar maior visibilidade à Unidade externamente	Verificação dos domínios de Facebook relacionados à Unidade colocando em evidência o que é oficial	Nomeado um dos servidores	Abril/maio
	Finalização da nova página da Unidade	Nomeado um dos servidores	28 de abril
Comemorar o aniversário de (...) anos da Unidade	Elaboração de clipping 2014	Nomeado um dos servidores	Fevereiro/março
	Verificação de releases e contato com a imprensa	Nomeado um dos servidores	Fevereiro, março e abril
Melhorar a convivência interna em setores de alta circulação	Elaboração de material para campanha para a utilização do espaço físico da cantina	Nomeados dois servidores	Fevereiro/março
	Elaboração de material para campanha para	Nomeados dois servidores	Fevereiro/março

	consumo racional de recursos de água e luz da unidade.		
--	--	--	--

**Problema/expectativa/desafio 3 - Aperfeiçoar a organização interna**

OBJETIVO(S)	AÇÕES	RESPONSÁVEL	CRONOGRAMA
Aperfeiçoar o planejamento de atividades e ações	Elaboração de quadro de cronograma	Nomeado servidor	Março
	Elaboração de calendário de datas para apresentação de demandas internas		Março
Melhorar a organização interna	Organização de arquivos	Nomeados dois servidores	Abril

**Problema/expectativa/desafio 1: Divisão das atividades dos componentes do setor**

OBJETIVO(S)	AÇÕES	SETOR RESPONSÁVEL	CRONOGRAMA
Rever a divisão das atividades dos componentes do setor com a finalidade de melhorar a conclusão das tarefas.	Relacionar e redistribuir as atividades feitas pelos componentes.	Contabilidade e Finanças	Jan a Mar/2015
	Manter atualizada a planilha de acompanhamento de status das atividades.	Contabilidade e Finanças	Jan a Dez/2015
	Avaliar pontos positivos e negativos na distribuição das atividades e fazer nova distribuição, se necessário.	Contabilidade e Finanças	Abr/2015 a Jun/2015

**Exemplo 7****Problema/expectativa/desafio 1 - Reelaboração de Procedimentos**

OBJETIVO(S)	AÇÕES	RESPONSÁVEL	CRONOGRAMA
Aprimorar os procedimentos já existentes e desenvolver novos procedimentos, de modo a otimizar as funções do órgão	Identificação dos procedimentos, análise crítica e reelaboração dos procedimentos. Recomposição do quadro de servidores que se encontra defasado	Coordenador e equipe (funcionários)	Janeiro a abril: identificação das rotinas; maio a outubro: reelaboração; novembro e dezembro: execução

**Problema/expectativa/desafio 2 - Elaboração e divulgação da cartilha**

OBJETIVO(S)	AÇÕES	RESPONSÁVEL	CRONOGRAMA
Tornar conhecidas à comunidade acadêmica nas práticas e rotinas dos órgãos da Unidade.	Implementar a comunicação Atualização constante da página eletrônica da Unidade Promover a integração da comunidade acadêmica	Coordenador e equipe (funcionários)	Janeiro julho: revisão da cartilha e discussão junto à comunidade; agosto a dezembro: editoração e impressão da cartilha

**Problema/expectativa/desafio 3 - Ampliar o acesso da comunidade acadêmica a periódicos de nível internacional, através da contratação de acesso ao Hein-online**

OBJETIVO(S)	AÇÕES	RESPONSÁVEL	CRONOGRAMA
Diminuir as rotinas burocráticas	Ampliação dos meios de diálogo entre os setores da Unidade	Todos os setores	Janeiro a dezembro: realizar esforços para contratação do Hein-online

**Problema/expectativa/desafio 4 - realizar um seminário de pesquisa na Unidade**

OBJETIVO(S)	AÇÕES	RESPONSÁVEL	CRONOGRAMA
Consolidar a Unidade como o melhor ensino da área no País	Aprimorar os serviços prestados pela Unidade	Coordenador e equipe	Janeiro a Novembro: planejamento.

		(funcionários)	Novembro: realização do seminário
--	--	----------------	-----------------------------------

**Problema/expectativa/desafio 5 - Melhorar os procedimentos referentes à semana do conhecimento**

OBJETIVO(S)	AÇÕES	RESPONSÁVEL	CRONOGRAMA
Melhoria das instalações físicas	Realizar obras de conservação dos prédios da Unidade	Gestão e Serviços Gerais	Janeiro a outubro: identificação das práticas a serem modificadas. Outubro: execução

**Problema/expectativa/desafio 6 - Informatizar o registro de grupos de estudo**

OBJETIVO(S)	AÇÕES	RESPONSÁVEL	CRONOGRAMA
Implantar o protocolo da Unidade	Preparar as instalações físicas e adquirir o equipamento	Diretoria, Gestão, Serviços Gerais, Compras	Janeiro a julho: estruturação do sistema. Agosto a dezembro: implantação do sistema

**PRORH**  
  
**PRÓ-REITORIA  
DE RECURSOS  
HUMANOS**

**U F *m* G**  
