

OS SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO: um estudo comparativo

Fábio Paiva de Souza¹

Resumo

Em meados da década de 90 do século XX, os impactos dos processos da globalização influenciaram a política de gestão de pessoas da Administração Pública Federal, na qual se enquadram as Instituições Federais de Ensino (IFE). Práticas originadas no setor privado foram assimiladas pelo setor público, o que deu origem à Nova Gestão Pública ou Administração Pública Gerencial, pautada nos valores da eficiência e da qualidade. A gestão de pessoas passou a ser compreendida como atividade estratégica para o desenvolvimento das organizações e a avaliação de desempenho, um dos mais importantes instrumentos gerenciais, passou a adotar modelos mais flexibilizados e participativos. Nesse sentido, a Administração pública Federal sistematizou a avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos das IFE por meio de dispositivos legais que passaram a regular essa nova forma de avaliar seus quadros de servidores. A pactuação de metas entre gestor e equipe de trabalho, a autoavaliação e a avaliação pelos pares são algumas das inovações trazidas por esses marcos legais. Tendo em vista que a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) ainda não conseguiu avançar em seu processo de avaliação de desempenho, os autores deste artigo, servidores da instituição, instigados por curiosidade científica, decidiram investigar como as demais IFE do Estado do Rio de Janeiro estão procedendo a avaliação de desempenho dos seus servidores. O estudo revelou que quase todas as IFE pesquisadas tiveram avanços, em diferentes níveis, nos seus processos de avaliação de desempenho, o que reforça o atraso da UFRJ e torna urgente a revisão dessas práticas na Universidade.

Palavras chave: Nova Administração Pública; Instituições Federais de Ensino; avaliação de desempenho.

Abstract

In the mid-90s of the twentieth century, the impact of globalization processes influenced the people management policy of the federal government, which fall under the Federal Institutions of Education (IFE). Practices originated in the private sector were assimilated by the public sector, which gave rise to the New Public Management and Management Public Administration, based on the values of efficiency and quality. The management of people began to be understood as a strategic activity for the development of organizations and performance evaluation, one of the most important management tools, began to adopt more flexible and participatory models. In this sense, the Federal Public Administration systematized the performance evaluation of the technical and administrative staff of the IFE through legal devices that began to regulate this new way of assessing his paintings servers. The negotiation of goals between manager and team work, self-assessment and peer review are some of the innovations brought by these legal frameworks. Given that the Federal University of Rio de Janeiro (UFRJ) also failed to advance in their performance evaluation process, the authors of this article, the institution's servers, instigated by scientific curiosity, decided to investigate other IFE River State January are proceeding evaluating performance of your servers. The study revealed that almost all the surveyed IFE had advances at different levels in their performance evaluation processes, which reinforces the delay of UFRJ and an urgent need to review these practices at the University.

Keywords: New Public Management; Federal Institutions of Education; performance evaluation.

¹ Mestre em Avaliação – Fundação CESGRANRIO

Introdução

As Instituições Federais de Ensino (IFE) são os órgãos e entidades públicos vinculados ao Ministério da Educação que tem por atividade-fim o desenvolvimento e aperfeiçoamento do ensino, da pesquisa e extensão e que integram o Sistema Federal de Ensino. (BRASIL, 2005). Essas instituições são compostas por quadros de pessoal que englobam docentes e servidores técnico-administrativos e tiveram recentemente sua política de gestão de pessoas influenciada pelos impactos trazidos pelos processos da globalização e as influências advindas desses impactos sobre a Administração Pública Federal.

O novo contexto econômico mundial, alcançado com mais intensidade a partir da década de 90 do século XX, impôs uma série de reformas estruturais à burocracia pública, pautadas nos valores da eficiência e da qualidade, o que deu origem à Nova Gestão Pública ou Administração Pública Gerencial. Este fenômeno traduziu-se na aplicação de práticas originadas no setor privado e assimiladas pelo setor público, com vistas a alavancar o desempenho das organizações, obter melhores resultados e a satisfação dos cidadãos. (FIRMINO, 2012).

Nesse sentido, os gestores compreenderam que o grande diferencial de qualidade, tanto das organizações privadas quanto das instituições públicas reside em seu fator humano. Rocha-Pinto et al (2007, p. 14) corroboram com esta visão ao afirmar que “Na revisão de estruturas e práticas organizacionais cresce a certeza de que a gestão de pessoas é uma atividade estratégica, uma vez que são as pessoas as geradoras de conhecimentos e inovações em processos, produtos e serviços.”. Os mesmos autores afirmam, ainda, que a avaliação de desempenho é um dos mais importantes instrumentos gerenciais que a administração dispõe para analisar os resultados organizacionais, à luz da atuação dos funcionários, e colabora com o desenvolvimento de uma política de gerenciamento de talentos adequada às necessidades da organização.

Nesse contexto, os sistemas tradicionais de avaliação de desempenho de caráter mecanicista, que se limitam à apreciação da chefia sobre o desempenho do subordinado, deram lugar a uma nova abordagem que muda a ênfase de avaliação para análise. Assim, os funcionários passam a realizar uma autoavaliação e apreendem como identificar suas próprias competências e necessidades, cabendo ao gestor ajudar o subordinado a relacionar seu desempenho às necessidades e à

realidade da organização. Cabe ressaltar que o *feedback* dos pares e dos clientes ou usuários também passam a compor este processo, tornando a avaliação sobre o desempenho profissional mais abrangente e completa, elevando, com isso, o seu nível de precisão em virtude de uma maior participação de atores envolvidos no processo avaliativo. Dessa forma, esses processos passam a ter um fim construtivo e foco no futuro. (ROCHA-PINTO et al, 2007).

Pautadas nesse modelo flexibilizado e participativo de gestão de pessoas, as novas diretrizes e sistemáticas da avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos das IFE foram estabelecidas por três dispositivos legais: a Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005 (BRASIL, 2005), que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação; o Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006 (BRASIL, 2006), que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação; e de forma mais específica, a Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008 (BRASIL, 2008), que dispõe sobre a reestruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

A partir de curiosidade científica surgida em função da participação na disciplina de Avaliação de Desempenho Profissional do Curso de Mestrado Profissional em Avaliação da Fundação Cesgranrio, nossa atenção se voltou para o estudo do tema avaliação de desempenho dentro do contexto do serviço público federal, precisamente nas Instituições Federais de Ensino que oferecem cursos de Educação Superior, considerando que os autores deste artigo são servidores da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Nesse sentido, nosso objeto de estudo foi verificar se os programas e/ou os formulários de avaliação de desempenho das IFE, lançados a partir do ano de 2008, considerando especificamente as instituições com sede no Rio de Janeiro privilegiando-se o contexto da UFRJ, seguem os preceitos dos marcos legais mencionados. Portanto, considerando as inovações trazidas por esses instrumentos, nosso foco de análise se concentrou em três aspectos distintos: nos sujeitos do processo de avaliação; na duração do ciclo de avaliação; e na previsão, ou não, de pactuação de metas de desempenho individual.

A avaliação de desempenho profissional nas Instituições Federais de Ensino do Estado do Rio de Janeiro

Em 12 de janeiro de 2005, foi homologado o atual plano de carreira dos servidores técnico-administrativos das Instituições Federais de Ensino, o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), instituído pela já citada Lei 11.091/2005 (BRASIL, 2005). Entre as suas principais inovações, o novo plano estimula a qualificação e o desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais, ressalta o caráter coletivo do trabalho e define a avaliação de desempenho como processo pedagógico. Nesse sentido, o PCCTAE está em consonância com as práticas organizacionais contemporâneas que têm a gestão de pessoas como atividade estratégica, já que são as pessoas as geradoras de conhecimentos e inovações em processos, produtos e serviços. (ROCHA-PINTO, 2007).

Ressalta-se que o Decreto nº 5.825 de 26 de junho de 2006 (BRASIL, 2006) estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PDI), instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 (BRASIL, 2005). De acordo com o citado Decreto, o PDI deverá ser definido visando garantir: a função estratégica do ocupante da carreira dentro da IFE; a apropriação do processo de trabalho pelos ocupantes da carreira, inserindo-os como sujeitos no planejamento institucional; o aprimoramento do processo de trabalho, transformando-o em conhecimento coletivo e de domínio público; a reflexão crítica dos ocupantes da carreira acerca de seu desempenho em relação aos objetivos institucionais; as condições institucionais para capacitação e avaliação que tornem viável a melhoria da qualidade na prestação de serviços, no cumprimento dos objetivos institucionais; o desenvolvimento das potencialidades dos ocupantes da carreira e sua realização profissional como cidadãos; e a avaliação de desempenho como um processo que contemple a avaliação realizada pela força de trabalho, pela equipe de trabalho e pela IFE e que terão o resultado acompanhado pela comunidade externa.

Cabe destacar que o resultado do Programa de Avaliação de Desempenho deverá fornecer indicadores que subsidiem o planejamento estratégico, visando ao desenvolvimento de pessoal da IFE, com a finalidade de: propiciar condições favoráveis à melhoria dos processos de trabalho; identificar e avaliar o desempenho

coletivo e individual do servidor, consideradas as condições de trabalho; e subsidiar a elaboração dos Programas de Capacitação e Aperfeiçoamento, bem como o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal e de políticas de saúde ocupacional; e aferir o mérito para progressão.

Dessa forma, o citado Programa, como processo pedagógico, coletivo e participativo, deverá abranger, de forma integrada, a avaliação das ações da IFE, das atividades das equipes de trabalho, das condições de trabalho e das atividades individuais, inclusive as das chefias. Acrescenta-se que essa meta deverá ser alcançada por meio do cumprimento do que preceitua as diretrizes estabelecidas pela Lei nº 11.784/2008 (BRASIL, 2008) que instituiu a nova sistemática da avaliação de desempenho nas Instituições Federais de Ensino. Para o início de todo o processo, a citada Lei estabelece que metas institucionais deverão ser fixadas anualmente em ato do dirigente máximo do órgão ou entidade, observando tanto as metas globais referentes à organização como um todo quanto as metas intermediárias referentes às equipes de trabalho, elaboradas em consonância com as metas institucionais globais. Já as metas de desempenho individual e as metas intermediárias de desempenho institucional deverão ser definidas por critérios objetivos previamente pactuados entre o servidor, a chefia e a equipe de trabalho, compondo então o Plano de Trabalho de cada unidade do órgão ou entidade.

O Plano de Trabalho é o documento que conterá o registro das etapas do ciclo da avaliação de desempenho. Essas etapas da avaliação deverão seguir a seguinte ordem: a) publicação das metas globais; b) estabelecimento de compromissos de desempenho individual e institucional, firmados no início do ciclo de avaliação entre o gestor e cada integrante da equipe, a partir das metas institucionais; c) acompanhamento do desempenho individual e institucional, sob orientação e supervisão do gestor e da Comissão de Acompanhamento de todas as etapas ao longo do ciclo de avaliação; d) avaliação parcial dos resultados obtidos, para fins de ajustes necessários; e) apuração final das pontuações para o fechamento dos resultados obtidos em todos os componentes da avaliação de desempenho; f) publicação do resultado final da avaliação; e, g) retorno aos avaliados, visando a discutir os resultados obtidos na avaliação de desempenho, após a consolidação das pontuações.

Procedimentos metodológicos

Para realização deste estudo, recorreu-se às análises bibliográfica e documental, sendo considerados autores estudiosos do assunto abordado, instrumentos legais da legislação brasileira sobre o tema do estudo em questão, além de instrumentos reguladores internos das IFE sobre a avaliação de desempenho profissional de seus servidores.

Lakatos e Marconi (2001) sustentam que o estudo bibliográfico é baseado na coleta, seleção e utilização de dados, informações e conhecimentos sobre determinado assunto que se esteja investigando. Fonseca (2002, p. 32) afirma que existem determinados estudos “[...] que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta”. Neste trabalho, o estudo bibliográfico pode ser definido como um método de busca de problematização do objeto de investigação, partindo de referências teóricas publicadas que abordam e discutem contribuições referentes ao assunto foco do estudo, onde procurou-se novos conhecimentos produzidos e expressos em obras originais e pertinentes ao objeto de estudado.

Considerando-se a análise de instrumentos legais, Lemos e Cardoso Junior (2009, apud LUDKE; ANDRÉ 1986), afirmam que esse tipo de estudo pode ser classificado como uma técnica importante nas pesquisas de cunho qualitativo, pois complementa os dados e informações de outras técnicas por meio da revelação de novos aspectos existentes no contexto do fenômeno investigado. Considerando a análise documental realizada neste trabalho, optou-se por acompanhar a perspectiva exposta por Fonseca (2002, p. 32), ao afirmar que

[...] A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc.

Desta forma, essa pesquisa documental assemelhou-se ao que ocorreu na pesquisa bibliográfica, diferenciando-se em relação às fontes, por se tratar de documentos que não tiveram tratamento analítico como, por exemplo, instrumentos legais pertencentes à legislação brasileira como leis ordinárias de caráter geral e, especificamente, documentos específicos das IFS consideradas neste trabalho.

Resultados e análises

Observa-se que para proceder a avaliação de desempenho na Dimensão Individual nas IFE consideradas neste estudo, considerou-se que os servidores ocupantes ou não de cargos de comissão ou função de confiança poderão ser avaliados a partir dos conceitos atribuídos pelo próprio avaliado (autoavaliação), dos conceitos atribuídos pela chefia imediata e da média dos conceitos atribuídos pelos integrantes da equipe de trabalho.

Já para o cálculo da parcela referente à Dimensão Institucional da avaliação, poderão ser considerados os resultados obtidos na avaliação: do Plano de Trabalho, cuja pontuação corresponderá ao índice de cumprimento das ações que o integram, devidamente ponderadas; do desempenho da equipe de trabalho realizada pelos seus integrantes, mediante consenso; dos usuários internos ou externos de cada unidade de trabalho; das condições de trabalho, feita pelos integrantes de cada equipe; e do desempenho do órgão ou entidade no alcance das metas.

Cabe destacar que, passados oito anos da publicação da Lei nº 11.784/2008 (BRASIL, 2008), a UFRJ ainda não aprovou seu novo programa de avaliação de desempenho de acordo com os parâmetros estabelecidos por este instrumento legal. Diante disso, surgiu o interesse em se examinar como as demais Instituições de Ensino Superior do Estado do Rio de Janeiro estão procedendo a avaliação de desempenho profissional dos servidores técnico-administrativos, isto é, verificar como tem sido realizada a avaliação de desempenho na Dimensão Individual. Nesse sentido, o Quadro 1, foi elaborado a partir da análise de formulários e programas de avaliação de desempenho das referidas Instituições, disponíveis na *Internet*, sendo observada a presença ou ausência dos seguintes critérios:

- a) Pactuação de metas/compromissos de desempenho individual.
- b) Ciclo de avaliação com duração de 12 meses.
- c) Autoavaliação.
- d) Avaliação pela chefia imediata.
- e) Avaliação pelos integrantes da equipe.

Quadro 1 - Avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos nas IFE

PARÂMETROS CONSIDERADOS	INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO (IFE)						
	UFRJ	UFF	UFRRJ (Proposta)	UNIRIO	CEFET	IFF	IFRJ
Pactuação de metas/compromissos de desempenho individual	A	P ²	P ¹	P ³	P ⁴	D	D
Ciclo de avaliação com duração de 12 meses	A	A	A	P	P	D	D
Autoavaliação	A	P	P	P	P	P	A
Avaliação pela chefia imediata	P	P	P	P	P	A	P
Avaliação pelos integrantes da equipe	A	A	P ⁵	A	P	P	A
Legenda: A = Ausente; P = Presente; e D = Dúvida							

Fonte: o autor (2016).

A seguir, é realizada as análises do conteúdo constante do Quadro 1, considerando-se a ordem em que as Instituições aparecem no mesmo.

a) Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

O modelo atualmente em vigor limita-se à avaliação tradicional do servidor pela chefia imediata, com frequência atrelada ao interstício para progressão por mérito profissional. Ou seja, quando completa 18 meses de efetivo exercício, cada servidor é avaliado isoladamente por sua chefia, mediante fatores de desempenho preestabelecidos. Portanto, não há pactuação de metas de desempenho individual. Além disso, o mesmo formulário é utilizado para a avaliação de servidores com ou sem função gerencial, isto é, não existem indicadores de desempenho diferenciados para os servidores que atuam como gestores. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO, 2016). Cabe destacar que entre as IFE pesquisadas, a UFRJ é a que está mais atrasada com relação aos instrumentos legais que regem as diretrizes da sistemática da avaliação de desempenho na Administração Pública Federal.

² Plano de trabalho.

³ Formulário de compromisso de ação conjunta.

⁴ EFV: Estabelecimento de fatores variáveis de avaliação individual.

⁵ Autoavaliação da Equipe.

b) Universidade Federal Fluminense (UFF)

A avaliação de desempenho realizada na UFF apresenta alguns avanços com relação à avaliação feita na UFRJ. Apesar de também vincular o ciclo de avaliação do servidor ao seu interstício para progressão por mérito (18 meses) e não fazer a avaliação pelos integrantes da equipe, o Programa da UFF inclui, além da avaliação pela chefia imediata, a autoavaliação e a programação das atividades que deverão ser desenvolvidas no período avaliativo, a partir de documento denominado “Plano de Trabalho do Servidor”. É interessante observar ainda que, para o cálculo da nota final, deverá ser calculada a média aritmética das notas atribuídas pela chefia imediata e da autoavaliação. (UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE, 2013). Isso revela que o posicionamento do servidor é valorizado no momento de avaliar seu próprio desempenho.

c) Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ)

A pesquisa a respeito do programa de avaliação de desempenho da UFRRJ revelou um documento em formato de proposta, datado de dezembro de 2009. Não havendo, portanto, certeza de que o modelo proposto está em vigor. Mas, consideramos valer a realização de sua análise.

De acordo com o “PROGAD – Proposta para o Programa de Gestão e Avaliação de Desempenho”, deverão ser realizadas duas avaliações no período de 18 meses, sendo a primeira no sexto ou nono mês (não ficou claro) e a segunda no décimo quinto mês do interstício para progressão por mérito. Dessa forma, assim como a UFRJ e a UFF, a Rural também não aplica o ciclo de avaliação de 12 meses. Ainda conforme o documento, os formulários para tal fim serão a autoavaliação do servidor, a avaliação do servidor pela chefia e a autoavaliação da equipe. Nota-se que esta última possui um caráter inovador, pois não se trata da avaliação do servidor por seus pares, mas de uma modalidade em que a equipe procede a análise dos seus integrantes em conjunto. Para isso, deverá ser levado em conta o Plano de Trabalho da unidade, o que indica a presença da pactuação prévia de metas, compromissos ou atividades de desempenho. (UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO, 2009).

d) Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO)

Conforme consta no material denominado “Cartilha do PAD - Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnico-administrativos da UNIRIO”, esta é a única entre as Universidades Públicas Federais do Rio de Janeiro que aplica o ciclo de avaliação dos servidores técnico-administrativos com duração de 12 meses. O referido programa prevê ainda a autoavaliação e avaliação pela chefia imediata, mas não faz referência à avaliação do servidor pelos integrantes da equipe. Além disso, a pactuação de metas ocorre a partir do preenchimento do “Formulário de Compromisso de Ação Conjunta”, feito em parceria entre chefia e servidor. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, 2016).

e) Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET/RJ)

Entre os programas avaliados, o Sistema de Avaliação de Desempenho do CEFET/RJ foi o único que apresentou todos os critérios investigados e organizados no Quadro 1. Anualmente, desde 2012, o CEFET/RJ realiza durante o mês de outubro seu processo unificado de avaliação de desempenho. Ou seja, a cada ciclo de 12 meses todos os servidores da IFE são avaliados, independente do seu interstício para progressão por mérito. Isso é importante para que sejam evitadas possíveis distorções no processo de avaliação, decorrentes da possibilidade de aumento salarial por meio da progressão.

Foi constatada a presença de todos os sujeitos da avaliação averiguados (autoavaliação, avaliação pela chefia e pelos pares da equipe de trabalho). Existem formulários diferenciados para servidores que possuem nível funcional ou nível gerencial (docentes que exercem cargos de chefia também são avaliados). Os formulários de avaliação de desempenho individual possuem quatro fatores de avaliação fixos e seis fatores variáveis, que devem ser definidos em consenso entre chefia e servidor no ano anterior à avaliação. Essa definição deve ser feita com planejamento participativo e discussão entre gestor e equipe, o que configura a pactuação das metas de desempenho. O documento analisado possui o formato de manual e expõe, ao final, as vantagens e a importância de acompanhar o desempenho

dos servidores, além de recomendações importantes para a implementação adequada do programa. (CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA CELSO SUCKOW DA FONSECA, 2016). Isto revela a consciência dos gestores e a valorização do instrumento como meio de alcançar melhorias e prestar um melhor serviço à sociedade.

f) Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense (IFF)

A análise do formulário de avaliação de desempenho do técnico-administrativo em Educação do IFF não deixou claro se há pactuação de metas e qual a duração do ciclo de avaliação. O formulário prevê a autoavaliação do servidor e a sua avaliação pela equipe, sendo a única IFE, dentre as analisadas, que não faz a avaliação do servidor pela chefia imediata. Existem fatores de desempenho diferenciados para servidores com e sem função gerencial. (INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FLUMINENSE, 2016).

g) Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de JANEIRO (IFRJ)

O formulário de avaliação de desempenho do IFRJ é o mais parecido com o da UFRJ, pois indica apenas a avaliação do servidor pela chefia imediata. Contudo, como no caso anterior, também não é evidente o período em que ocorre a avaliação e se acontece a negociação prévia de desempenho individual.

Considerações Finais

O presente estudo confirma o atraso e a deficiência que são sentidos e reclamados pelos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Rio de Janeiro com relação aos procedimentos adotados para a avaliação de desempenho individual. Neste processo os servidores não têm voz e não percebem um retorno por meio de políticas de pessoal que lhes auxiliem a alcançar melhores patamares de desempenho profissional e a qualidade de vida no trabalho.

Com exceção da IFRJ, as demais IFE apresentaram avanços, em diferentes níveis, nos seus processos de avaliação de desempenho, considerando os marcos

legais em vigor, com destaque para a Lei nº 11.784/2008 (BRASIL, 2008). Nesse ponto, torna-se importante destacar que a UFRJ é a Instituição Federal de Ensino mais antiga e consagrada dentre as IFE pesquisadas, o que reforça sua responsabilidade e torna urgente a revisão dessas práticas na Universidade.

Diante desse quadro, a capacitação dos autores deste artigo como avaliadores, bem como a de outros colegas, a partir da realização do Mestrado Profissional em Avaliação da Cesgranrio, é pertinente e necessária. Além de ajudar a repensar a avaliação de desempenho profissional adotada na Universidade, o curso oferece subsídios para que possamos alavancar outros processos de avaliação existentes na UFRJ, tanto na esfera administrativa quanto na esfera acadêmica.

Referências

BRASIL. *Lei nº 11.091, e 12 de janeiro de 2005*. Brasília/DF, 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm>. Acesso em: 10 out 2016.

_____. *Decreto nº 5.825 de 26 de junho de 2006*. Brasília/DF, 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm>. Acesso em: 10 out 2016.

_____. *Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008*. Brasília, 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/Lei/L11784.htm. Acesso em: 10 out 2016.

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA CELSO SUCKOW DA FONSECA. *SAD – Sistema de Avaliação de Desempenho*: Manual do usuário. Disponível em: <http://www.cefet-rj.br/arquivos_download/legacy/rh/avaliacaoDesempenho/Manual%20de%20avaliacao%20de%20desempenho.pdf>. Acesso em: 06 nov. 2016.

_____. *Formulário de Avaliação de Desempenho Individual Nível Funcional – ADF*. Disponível em: <http://www.cefet-rj.br/arquivos_download/legacy/rh/avaliacaoDesempenho/ADF.pdf>. Acesso em: 06 nov. 2016.

FIRMINO, Sandra Cristiane Campos. *Avaliação de desempenho individual: desafios e oportunidades na Comissão Nacional de Energia Nuclear - CNEN*. 142 f. 2012.

Dissertação (Mestrado Profissional em Avaliação) – Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, 2012.

FONSECA, J. J. S. *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, 2002.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO DE JANEIRO. *Formulário de Avaliação de Desempenho*. Disponível em: <http://www.ifrj.edu.br/webfm_send/2343>. Acesso em: 06 nov. 2016.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FLUMINENSE. *Formulário de Progressão por Mérito – Servidor*. Disponível em: <<http://admin.portal.iff.edu.br/painel-do-servidor/requerimentos-vida-funcional-e-legislacao/fluxogramas/tramite-da-progressao-por-merito-tae/formulario-de-progressao-por-merito-servidor.pdf/view>>. Acesso em: 06 nov. 2016.

_____. *Formulário de Progressão por Mérito – Chefia*. Disponível em: <<http://admin.portal.iff.edu.br/painel-do-servidor/requerimentos-vida-funcional-e-legislacao/fluxogramas/tramite-da-progressao-por-merito-tae/formulario-de-progressao-por-merito-chefia.pdf/view>>. Acesso em: 06 nov. 2016.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2001.

LEMOS, Flavia Cristina Silveira, CARDOSO JÚNIOR, Hélio Rebello. A genealogia em Foucault: uma trajetória. *Revista Psicologia & Sociedade*, n.21, p. 353-357, 2009. Disponível em: <http://www.unievangelica.edu.br/gc/imagens/noticias/1817/file/01.pdf>. Acesso em: 07 nov. 2016.

ROCHA-PINTO, Sandra et al. *Dimensões funcionais da gestão de pessoas*. 9. ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. *Cartilha do PAD: Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnico-administrativos da UNIRIO*. Disponível em: <<http://www2.unirio.br/unirio/proad/drh/carreira/avaliacao-de-desempenho-pad/view>>. Acesso em: 06 nov. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. *Avaliação de Desempenho (Chefia)*. Disponível em: <http://pessoal.ufrj.br/images/2%C2%AA_via_avaliao%C3%A7%C3%A3o_de_desempenho.pdf>. Acesso em: 06 nov. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. *Formulário de Aferição Individual de Desempenho*. Disponível em: <<http://www.ddrh.uff.br/files/docs/uff/srh/ddrh/dta/sav/fromAfericaoIndividualDesempenhoServidor.pdf>>. Acesso em: 06 nov. 2016.

_____. *Instrução de Serviço Nº 001 de 05 de Agosto de 2013*. Disponível em: <<http://www.noticias.uff.br/bs/2013/09/136-2013.pdf>>. Acesso em: 06 nov. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO. *Proposta para o Programa de Gestão e Avaliação de Desempenho – PROGAD*. Seropédica, RJ. Dez. 2009. Disponível em: <http://www.ufrrj.br/codep/proposta_do_programa.pdf>. Acesso em: 06 nov. 2016.