

Avaliação de Desempenho

Eixo II

Avaliação para Desenvolvimento

2017

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	2
Objetivos e Escopo.....	2
Instrumentos.....	5
Participantes.....	6
Conceitos.....	9
CAPÍTULO I Funcionamento das Equipes.....	13
Planejamento.....	13
Processos de Trabalho.....	17
Resultados do Trabalho.....	19
Avaliação das Chefias.....	20
CAPÍTULO II Contexto de Trabalho e Motivação.....	24
Ambiente de Trabalho.....	24
Satisfação.....	28
Rotatividade.....	30
CAPÍTULO III Dimensionamento.....	34
CAPÍTULO IV Competências e Capacitação.....	38
Lacunas de Competências.....	38
Áreas de Capacitação.....	41
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	44
Focos de Desenvolvimento.....	44

INTRODUÇÃO

O presente relatório trata dos resultados da Avaliação de Desempenho para Desenvolvimento, considerada o 2º eixo do Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores da carreira técnico-administrativa em educação (TAE) da UNIPAMPA. O 1º eixo avaliativo é a Avaliação de Desempenho para Progressão, que trata da definição, acompanhamento e avaliação dos planos de trabalho individuais dos servidores.

Em médio e longo prazo, os resultados do programa, em seus dois eixos avaliativos, deverão ser aplicados e relatados de forma unificada. Por hora, nesta primeira aplicação e análise dos elementos “qualitativos” ligados ao desempenho coletivo dos técnicos da Universidade, um relatório em separado se mostra mais adequado.

Objetivos e Escopo

A Resolução nº 24/2010 estabelece como objetivos do Programa de Avaliação de Desempenho o seguinte:

*Art. 8º O Programa de Avaliação de Desempenho tem por objetivo **promover o desenvolvimento institucional, oferecendo elementos para a definição de políticas de gestão de pessoas, e garantir a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade.***

Assim, o programa será bem sucedido se promover um movimento em direção a uma instituição melhor, através da oferta de elementos que ajudem a definir as políticas de gestão de pessoas e, dessa forma, venha a alcançar uma melhoria dos serviços prestados.

O Eixo I do programa, focado na definição dos planos de trabalho, seu desenvolvimento e a avaliação das atividades individuais do servidor tem papel importante rumo a este objetivo, já que: estimula a vinculação dos esforços individuais ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), outros elementos de planejamento e o contexto da UNIPAMPA; promove a melhoria dos serviços através do aproveitamento das vocações, oportunidades, experiência e formação de cada

servidor, qualificando as atividades; e oferece alguns elementos para a definição das políticas de gestão através da identificação e publicidade das atividades desenvolvidas pelos servidores.

O Eixo II, por sua vez, busca oferecer elementos mais robustos e detalhados que permitam a tomada de decisões estratégicas como a priorização de recursos para determinados programas ou de novas iniciativas na área de gestão de pessoas.

Quanto aos resultados pretendidos, também estão estabelecidos na Res. 24/2010:

Art. 8º...

§1º O resultado do Programa de Avaliação de Desempenho deve:

- a) **fornecer indicadores que subsidiem o planejamento estratégico, visando ao desenvolvimento de pessoal e da UNIPAMPA;**
- b) **propiciar condições favoráveis à melhoria dos processos de trabalho;**
- c) **identificar e avaliar o desempenho coletivo e individual do servidor, consideradas as condições de trabalho;**
- d) **subsidiar a elaboração dos Programas de Capacitação, bem como o de Dimensionamento das Necessidades de Pessoal e o de Políticas de Saúde Ocupacional;**
- e) *aferir o mérito para progressão.*

Enquanto que o Eixo I ocupa-se, principalmente, da identificação e da avaliação do desempenho individual constante da alínea “c” e da aferição do mérito para progressão constante da alínea “e”, o Eixo II busca alcançar os demais resultados.

Cabe ressaltar, no entanto, que enquanto a mera execução dos planos de trabalho e avaliação do desenvolvimento das atividades individuais já promove os resultados pretendidos para o Eixo I, a fruição dos resultados pretendidos para o Eixo II (grifados na citação acima) depende da publicação dos seus resultados e, crucialmente, do aproveitamento das informações pelas instâncias e setores responsáveis da gestão.

Se isto ocorrer e os *insights* derivados dos dados aqui apresentados se converterem em ações concretas, a Avaliação de Desempenho para Desenvolvimento não só auxiliará na definição de políticas, mas permitirá – através da reaplicação anual e visão longitudinal – a avaliação da eficácia e efetividade das ações e programas de desenvolvimento de pessoas.

Ainda em relação à resolução 24/2010:

Art. 8º...

§1º...

§2º O Programa de Avaliação de Desempenho, **como processo pedagógico, coletivo e participativo**, abrange, de forma integrada, a avaliação:

- a) das **ações da UNIPAMPA**;
- b) das **atividades das equipes de trabalho**;
- c) das **condições de trabalho**;
- d) das atividades individuais, inclusive as das chefias.

O Eixo I (para progressão) foca diretamente nas atividades individuais e guarda relação indireta com os demais elementos, através da proposição dos planos de trabalho que consideram as ações e projetos da UNIPAMPA, das equipes e as condições de trabalho para definir as atividades individuais dos servidores (chefias ou não).

O Eixo II (para desenvolvimento) foca-se, principalmente, na dimensão coletiva e institucional. Assim, ambos os eixos trabalham para a compreensão e reflexão da realidade da UNIPAMPA, suas equipes, condições e atividades, por duas óticas diferentes permitindo coletar informações que, ao serem integradas, revelam a complexidade das iniciativas individuais, as tendências, relações e impacto da realidade institucional e das ações coletivas.

Os resultados do presente relatório não são transferíveis ao nível individual, pois seu intuito é levantar dados estatisticamente relevantes e confiáveis para auxiliar na definição de estratégias e políticas institucionais. Se um dado apontar para uma ligação entre dois fatores, isso é verdade *na média* ou *na maioria* dos casos.

A forma como um servidor, chefia ou equipe de trabalho específica relacionam-se entre si e com seu ambiente é, por definição, subjetiva. É razoável

esperar que iniciativas adotadas para promover a fixação, por exemplo, reduzam a rotatividade geral na Universidade. Não é razoável esperar que o mesmo se sustente caso-a-caso sem uma atenção especial às circunstâncias *in casu*.

Inversamente, a UNIPAMPA é atravessada por contingências sociais (políticas, econômicas, legais, ambientais, etc.) que impactam não só à ela própria, mas a cada servidor individualmente e em grupo.

O uso das informações sempre dependerá, portanto, da considerar elementos situacionais de gestão e subjetivos. A complexidade dessa costura fica, necessariamente, à cargo dos gestores da Universidade e dos setores especializados responsáveis pela execução das atividades com pessoas.

Instrumentos

O instrumento utilizado para a Avaliação de Desempenho para Desenvolvimento (Eixo II) foi elaborado com base em diversos subsídios legais, teóricos e empíricos oriundos da carreira e em instrumentos utilizados na área da psicologia organizacional e psicologia social¹. Ressalte-se que o instrumento é *técnico*, entretanto, e não um instrumento de pesquisa projetado para testar teorias ou clínico projetado para detectar tendências ou estados individuais.

Apesar disso o instrumento revelou-se longo, vários cortes tiveram que ser feitos, e certas informações tiveram que ser priorizadas. Com aplicações sucessivas espera-se refinar ainda mais o instrumento, eliminando redundâncias, informações pouco significativas, resumindo e, na medida em que houver espaço, incluindo outras questões. Sempre com cuidado para manter informações essenciais de modo a permitir avaliações longitudinais e comparações temporais ao longo dos anos.

A aplicação se deu entre o dia 23 de maio e o dia 23 de junho, através de *links* únicos (*tokens* de acesso) distribuídos por e-mail institucional a todos os servidores da carreira TAE da UNIPAMPA. O sistema utilizado foi a plataforma de pesquisas e enquetes da UNIPAMPA (pesquisas.unipampa.edu.br), que utiliza o *framework* livre Lime Survey®. Isso garantiu a autenticidade e exclusividade das respostas e facilitou o trabalho ao permitir a exportação dos dados no formato “SPSS”. As análises foram feitas no *software* livre GNU PSPP, semelhante ao IBM SPSS®.

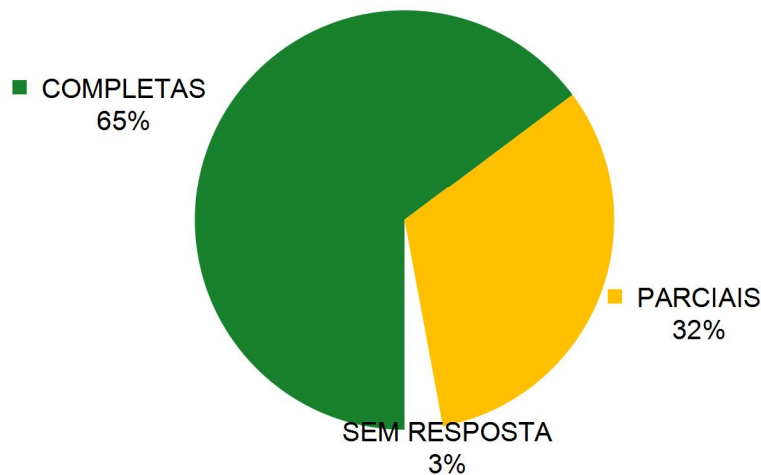
¹ Ver <http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/cds/bases-teoricas-e-cientificas/> para referências teóricas e empíricas que hoje embasam a execução do Programa de Avaliação de Desempenho.

Participantes

Foram convidados a participar todos os servidores da carreira TAE, ativos na UNIPAMPA e registrados no Sistema de Informações de Ensino (SIE) da Universidade, perfazendo um total de 889 convites enviados. Alguns destes servidores certamente estavam em situações que reduzem a chance de resposta, como afastamentos para pós-graduação, férias, licenças de saúde, etc.

As respostas foram anônimas. Nas raras situações que poderiam identificar o servidor (e.g. único servidor com aquele cargo), o sigilo será garantido pela Divisão de Avaliação de Desempenho da CGC/PROGEPE.

Figura 1 - Respostas ao Instrumento:



A participação foi expressiva (97% dos servidores acessaram e responderam, ao menos em parte), gerando uma amostra robusta². O elevado número de respostas parciais se deu por uma falha de acesso os sistemas da Universidade, cerca de 30 minutos após a deflagração da pesquisa, interrompendo o preenchimento e obstruindo novas respostas por aproximadamente um dia.

Apesar desta dificuldade técnica, o largo período para respostas (um mês) e os “lembretes” enviados aos servidores que não haviam respondido ou concluído suas respostas, garantiu a alta participação.

² A representatividade da amostra se dá pelo volume e perfil de respondentes, sendo a amostra não aleatória, níveis de confiança e margens de erro não são métricas indicadas. Mas, fosse a amostra aleatória, a margem de erro, assumido um nível de confiança de 99%, variou de 2,6% a 3,8% conforme o número de respostas a cada questão.

A participação de cada Unidade ou pró-reitoria está detalhada na Tabela 1. Em alguns casos a amostra foi abaixo do adequado, especialmente quando se considera o número de respondentes para as questões específicas (cujo número de respondentes pode ser menor).

Desse modo, não faremos o detalhamento dos resultados por Unidade, mantendo o caráter desse relatório de subsídio às políticas institucionais de desenvolvimento de pessoas. Dados específicos podem ser encomendados à Divisão de Avaliação de Desempenho da CGC/PROGEPE mediante solicitação de instância competente e, nesse caso, ponderar-se-ão as limitações da amostra caso-a-caso. A exceção serão os dados de dimensionamento, pela relevância da distinção por localidade.

Tabela 1 - Participação por Unidade:

Unidade*	Nº e de Respondentes	% dos lotados no Setor**
Campus Bagé	68	85%
Campus Alegrete	73	83%
Campus Caçapava do Sul	39	81%
Campus Dom Pedrito	57	93%
Campus Itaqui	33	56%
Campus Jaguarão	25	61%
Campus S. Livramento	30	79%
Campus São Borja	39	80%
Campus São Gabriel	42	68%
Campus Uruguaiana	87	83%
PROAD	37	65%
PRAEC	12	48%
PROEXT	11	85%
PROGEPE	44	76%
PROGRAD	18	58%
PROPPI	10	71%
PROPLAN	49	72%
Reitoria (Gabinete e Órgãos C/S)	114	56%

* servidores que marcaram "Outros" ou que não informaram o setor não estão contabilizados nesta tabela; ** com base em extrato do GURI em 26/06/2017, inclui servidores afastados, cedidos, em licenças, etc.;

A distribuição dos participantes por cargo foi aproximadamente a mesma do quadro de servidores ativos na UNIPAMPA (ver Tabela 2). No contexto desse relatório vale apontar que os cargos com maior número terão, evidentemente, maior peso nos indicadores. Os servidores ocupantes do cargo Assistente em Administração, em especial, constituem praticamente um terço do quadro e da amostra. Inversamente, servidores de cargos especializados possuem, às vezes, apenas um respondente nesta amostra. Cuidado deve ser tomado para não negligenciar as necessidades desses servidores, no uso dos dados aqui relatados e construção das estratégias de pessoal.

Tabela 2 - Participantes por Cargo:

Cargo*	Respondentes (% da amostra)
Assistente em Administração	268 (31,05%)
Administrador	85 (9,85%)
Técnico de Laboratório	77 (8,92%)
Analista de TIC	44 (5,1%)
Técnico de TIC	33 (3,82%)
Técnico em Contabilidade	25 (2,9%)
Secretário Executivo	24 (2,78%)
Engenheiro	22 (2,55%)
Técnico em Assuntos Educacionais	22 (2,55%)
Técnico em Química	20 (2,32%)
Assistente Social	19 (2,2%)
Bibliotecário-Documentalista	19 (2,2%)
Pedagogo	11 (1,27%)
Técnico em Agropecuária	11 (1,27%)

* Dados informados pelos servidores; cargos com pelo menos 10 respondentes, constituindo aproximadamente 85% da amostra; 51 servidores (5,91%) não informaram o cargo.

Dados sociodemográficos não foram coletados, o que impede o isolamento dos efeitos de variáveis como tempo de serviço, idade, cor, sexo, nível de instrução, dentre outras. Em futuras iterações da Avaliação de Desempenho para Desenvolvimento estes dados deverão ser solicitados aos servidores ou, se a plataforma já estiver integrada ao GURI, extraídos diretamente do SIE quando disponíveis. Para a caracterização da amostra e/ou do quadro de servidores, sugere-se consulta aos dados abertos da Universidade ([link aqui](#)).

Conceitos

Para facilitar a compreensão dos resultados convém definir, de antemão, alguns conceitos e métricas que serão utilizados ao longo do relatório.

Notação científica – em geral tentou-se restringir dados estatísticos e nomenclatura ou notações científicas a observações de tabelas, notas de rodapé, ou breves detalhes entre parênteses. Da mesma forma, não se relataram todas as estatísticas comumente descritas em artigos científicos ou trabalhos acadêmicos, pois o presente documento não tem esta natureza. Entretanto, por ser um relatório técnico produzido em uma universidade, pressupõe-se alguma familiaridade com esta linguagem e símbolos e que a sua presença deixa claro que tipo de análises foram realizadas pela equipe responsável e qual o grau de confiança pode ser depositado nos dados. São algumas nomenclaturas e notações mais recorrentes:

- **Amostra (n):** número de respondentes que compõem aquele grupo ou que foram utilizados naquela análise da qual se está referindo. Um conceito correlato é a “população” que se refere ao total de pessoas do qual a amostra é retirada ou sobre a qual se visa fazer inferências ou descrições.
- **Média (m):** média aritmética das respostas válidas para a variável ou grupo em questão, geralmente acompanhado do Desvio Padrão (DP) que é uma medida do quão dispersas estão as respostas individuais, com um DP menor indicando certo consenso nas respostas e um DP alto indicando alta variabilidade entre os participantes.
- **Correlação (r):** grau de correlação entre duas variáveis, ou seja, o quanto o nível de uma coincide com o aumento/diminuição de outra (ex.: satisfação e produtividade). Níveis vão de 0,0 (nenhuma relação) a 1,0 (relação perfeita, 1:1), sendo relações de até 0,29 consideradas fracas, de 0,3 a 0,49 consideradas moderadas, de 0,5 a 0,69 consideradas fortes e de 0,7 em diante consideradas muito fortes. Podem ser diretas, as duas variáveis aumentam juntas ou inversas quando o aumento em uma coincide com a diminuição de outra. Correlações inversas são denotadas

por números negativos (ex.: $r = -0,3$). Revelam uma *relação* entre duas variáveis, e não causa e efeito.

- **Significância (p):** chance da “hipótese nula” ser verdadeira, ou seja, de que não há, na verdade, relação ou diferença estatisticamente relevante e ela foi constatada “por acaso”. Quanto menor, melhor. Graus comumente utilizados são $p < 0,05$ (menos de 5% de chance de não haver relação/diferença), $p < 0,01$ (<1% de chance) e $p < 0,001$ (<0,1% de chance). Quando um resultado possui chance superior a 5% de ser “ao acaso”, consideramos o resultado não significativo (*n.s.*). Não deve ser confundida com a força da relação ou de efeito entre grupos/situações.

Outros termos utilizados são oriundos das teorias e estudos da área, em alguns casos adaptados para este relatório e para a UNIPAMPA.

- **Ambiente de Trabalho:** traduzido livremente do termo “*work design*” refere-se a características do contexto de trabalho que são consideradas influentes em diversos resultados e atitudes dos trabalhadores. Inclui o grau de autonomia, suporte social e *feedback* recebido dos colegas e chefias, significância, complexidade e interdependência das tarefas e o quanto o próprio trabalho permite ao servidor avaliar o próprio desempenho.
- **Ajuste Servidor-UNIPAMPA e Ajuste Servidor-Trabalho:** adaptados dos conceitos de ajuste trabalhador-organização (“*organizational fit*”) e trabalhador-trabalho (“*work fit*”), referem-se ao quanto a organização e o trabalho, respectivamente, combinam com os valores, princípios, objetivos e características dos trabalhadores individuais.
- **Intenção de Rotatividade:** refere-se ao quanto o trabalhador pretende ou deseja deixar a instituição voluntariamente (“*turn-over intention*”). Difere da rotatividade real (que inclui servidores que deixam a instituição contra a vontade) e da rotatividade voluntária (dos servidores que efetivamente *conseguiram* deixar a instituição).
- **Maturidade dos Fluxos:** diz respeito ao grau em que os fluxos de trabalho, no contexto das equipes, está mapeado, padronizado e

otimizado. Sendo um escore alto indicativo de processos maduros e um escore baixo indicativo de processos resolvidos caso-a-caso, sem um padrão ou fluxo bem definido.

- **Sofisticação Tecnológica:** classifica o grau de recursos tecnológicos disponíveis à equipe, incluindo equipamentos, softwares, sistemas, entre outros. Um escore alto aponta para alta automação, capacidade de lidar com volumes de informações, e soluções específicas e/ou customizadas. Um escore baixo aponta para processos “manuais”, sem ferramentas adequadas.

Além dos conceitos acima, para fins de análise dos resultados foram elaboradas algumas variáveis derivadas. Estas variáveis ou fatores compilam outros que estão intimamente ligadas, permitindo exame das correlações de forma simples:

- **Índice de Processos:** busca medir, de modo geral, a qualidade dos processos de trabalho nas equipes.
- **Índice de Resultados:** busca medir, de modo geral, a produtividade e qualidade dos resultados dos serviços prestados pelas equipes.
- **Índice das Chefias:** busca medir, de modo geral, a qualidade da atuação das chefias, com base em conceitos de liderança.
- **Índice de Ambiente de Trabalho:** busca medir, de modo geral, a qualidade do ambiente de trabalho (*work design*).

Para facilitar a leitura seletiva do relatório e eficiência do acesso às informações relevantes, faremos o relato das correlações entre os fatores de forma integral, mesmo para aquelas que já foram expostas em seções anteriores. Isso gera certa redundância de informações, mas facilita a visualização das relações entre as diferentes variáveis em óticas específicas sem ter que retornar a tabelas de dados anteriores para consultar os dados.

Na interpretação das médias que serão apresentadas ao longo do documento, as escalas utilizadas foram de Likert, variando entre 1 (mínimo) e 5 (máximo). Fazendo uma leitura geral, as médias mais altas se aproximaram de 4,5 e que podem ser considerados resultados excepcionais e/ou exemplares. Médias em torno

de 4,00 podem ser consideradas “boas”, enquanto que médias em torno de 3,7 ou 3,8 apenas “adequadas”. Médias abaixo disso, aproximando-se de 3,3 foram as mais baixas da pesquisa, podem ser consideradas focos de atenção ou desenvolvimento prioritário.

Escalas inversas, onde um escore maior significa um desempenho pior (liderança *laissez-faire*, intenção de rotatividade) foram, em alguns momentos, invertidas para obedecer a mesma proporção descrita acima. Nestes casos isso será ressaltado e assinalado, e elas devem ser lidas considerando um resultado maior indicativo de uma *menor* intenção de rotatividade, por exemplo.

CAPÍTULO I

Funcionamento das Equipes

Planejamento

É objetivo dos Planos de Trabalho individuais e do processo de gestão de desempenho como um todo promover a relação entre o planejamento institucional, as atividades desenvolvidas pelos servidores da carreira técnico-administrativa em educação, e os resultados por eles alcançados. Desse modo, um primeiro foco a ser examinado é se esse planejamento institucional (PDI, por exemplo) teve ligação com o que foi proposto pelos servidores individualmente. Deseja-se, *a priori*, que sim. Acredita-se que tal relação qualifica a atividade e aumenta a efetividade dos resultados. O mesmo é esperado do planejamento das Unidades e das Equipes.

São princípios da carreira TAE a gestão democrática e o planejamento participativo. O Plano de Desenvolvimento de Pessoal prevê o envolvimento dos servidores no planejamento, além da execução das atividades. Para além do princípio, o planejamento *bottom-up* possui diversas vantagens em lidar com realidades complexas e difusas (como a gestão descentralizada da UNIPAMPA) e promove a satisfação e engajamento dos servidores. Desse modo, é de se esperar que o planejamento participativo, onde o servidor tem a chance de influenciar o que é priorizado e as decisões, será acompanhado de melhores indicadores de desempenho e satisfação.

Tabela 3 – Percentual de Servidores e Respostas Sobre Planejamento:

QUESTÃO	SIM	NÃO	NÃO SEI
Considerou o planej. institucional no Plano de Trabalho.	64,58%	20,67%	14,74%
Existe um planej. da Unidade, base para o Plano de Trab.	56 %	19,52%	24,48%
Existe um planej. da Equipe, base para o Plano de Trab.	67,19%	24,8%	8,01%
O planejamento na Equipe foi participativo.	62,6%	27,32%	10,08%

Quanto à prevalência dos diversos tipos de planejamento e sua ligação com as atividades individuais (Tabela 3) destaca-se o baixo grau de conhecimento sobre o planejamento das Unidades.

De modo a investigar estes elementos separamos os servidores em grupos, conforme as respostas às questões sobre planejamento. O primeiro conjunto respondeu positivamente sobre a relação entre o planejamento da UNIPAMPA, da Unidade e da equipe ter influenciado ou ter conexão com seu Plano de Trabalho individual e afirmou que o planejamento de sua equipe foi participativo³. O segundo conjunto é composto pelos servidores que responderam “não” ou que “não sabem” se há relação ou se existe um planejamento participativo⁴. Comparamos as médias dos grupos em relação às demais variáveis para verificar se haviam diferenças significativas entre eles⁵.

Com base nos resultados (ver tabelas 4 a 7) é possível afirmar que há, de fato, diferenças relevantes quando o planejamento é considerado ou serve como base para a proposição das atividades individuais. Diferenças podem ser observadas em todos os níveis de planejamento.

Tabela 4 – Consideração do Planejamento Institucional no Plano de Trabalho:

Variável	Grupo S1	Grupo N1	Diferença
Índice dos Processos	3,96	3,7	0,26**
Índice dos Resultados	4,06	3,9	0,15*
Índice da Chefia	4,14	3,84	0,30***
Índice do Ambiente de Trabalho	3,99	3,7	0,29***
Ajuste Servidor-UNIPAMPA	4,02	3,63	0,39***
Ajuste Servidor-Trabalho	4,09	3,71	0,38***
Satisfação do Servidor	4,04	3,8	0,24*
Intenção de Rotatividade	2,33	2,8	-0,47***

* $p < 0,05$; *** $p < 0,001$.

A proximidade das atividades individuais com o planejamento institucional acompanha média menor de intenção de rotatividade e uma maior identificação entre o servidor, a Universidade e o trabalho. Diferenças quanto aos demais indicadores foram menores, sugerindo uma relação reduzida (mas não trivial) do planejamento institucional com os processos e resultados de trabalho, com o desempenho das chefias, com o ambiente de trabalho e com a satisfação do servidor.

³ Grupos S1 ($n=403$), S2 ($n=350$), S3 ($n=428$) e S4 ($n=385$), respectivamente.

⁴ Grupos N1 ($n=221$), N2 ($n=275$), N3 ($n=209$) e N4 ($n=230$), respectivamente.

⁵ One-way ANOVA seguida de teste *post-hoc* LSD.

Tabela 5 – Existência de Planej. da Unidade como base do Plano de Trabalho:

Variável	Grupo S2	Grupo N2	Diferença
Índice dos Processos	4,08	3,58	0,50***
Índice dos Resultados	4,19	3,77	0,42***
Índice da Chefia	4,3	3,7	0,60***
Índice do Ambiente de Trabalho	4,03	3,7	0,33***
Ajuste Servidor-UNIPAMPA	4,02	3,68	0,33***
Ajuste Servidor-Trabalho	4,07	3,76	0,31***
Satisfação do Servidor	4,14	3,68	0,46***
Intenção de Rotatividade	2,49	2,61	n.s.

*** $p < 0,001$; n.s. = não significativa.

Tabela 6 – Existência de Planej. da Equipe como base do Plano de Trabalho:

Variável	Grupo S3	Grupo N3	Diferença
Índice dos Processos	4,04	3,47	0,58***
Índice dos Resultados	4,16	3,66	0,50***
Índice da Chefia	4,22	3,66	0,56***
Índice do Ambiente de Trabalho	4,03	3,57	0,46***
Ajuste Servidor-UNIPAMPA	3,94	3,69	0,25**
Ajuste Servidor-Trabalho	4,05	3,67	0,38***
Satisfação do Servidor	4,08	3,68	0,39***
Intenção de Rotatividade	2,45	2,71	-0,26*

* $p < 0,5$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Tabela 7 – Planejamento participativo na Equipe:

Variável	Grupo S4	Grupo N4	Diferença
Índice dos Processos	4,10	3,46	0,64***
Índice dos Resultados	4,21	3,64	0,57***
Índice da Chefia	4,28	3,63	0,65***
Índice do Ambiente de Trabalho	4,07	3,56	0,51***
Ajuste Servidor-UNIPAMPA	3,96	3,72	0,25**
Ajuste Servidor-Trabalho	4,05	3,73	0,31***
Satisfação do Servidor	4,14	3,63	0,50***
Intenção de Rotatividade	2,46	2,72	-0,26*

* $p < 0,5$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

O planejamento nas equipes mostrou diferenças maiores quanto à qualidade dos processos e resultados de trabalho, do ambiente de trabalho e da avaliação das

chefias. A existência de um planejamento participativo reforça esses elementos, geralmente ligados a um planejamento *bottom-up* (qualificação dos processos e resultados, satisfação e motivação dos servidores). O planejamento das Unidades mostrou características semelhantes ao das Equipes.

Finalmente, para testar as diferenças cumulativas da presença ou ausência destes elementos de planejamento e sua ligação com o trabalho, criamos mais dois grupos de comparação: de servidores que responderam “sim” às quatro questões e dos que responderam “não” ou “não sei” às quatro questões⁶. Resultados da comparação são relatados na Tabela 8.

Tabela 8 – Conexão Plena Planejamento-Plano de Trabalho versus Inexistente:

Variável	Grupo SS	Grupo NN	Diferença
Índice dos Processos	4,23	3,3	0,92***
Índice dos Resultados	4,27	3,51	0,77***
Índice das Chefias	4,43	3,25	1,18***
Índice do Ambiente de Trabalho	4,19	3,34	0,85***
Ajuste Servidor-UNIPAMPA	4,15	3,54	0,61***
Ajuste Servidor-Trabalho	4,23	3,46	0,77***
Satisfação do Servidor	4,3	3,69	0,61***
Intenção de Rotatividade	2,2	2,97	-0,77***

*** $p < 0,001$.

Observa-se, por um lado, a diferença robusta entre situações onde há um planejamento participativo subsidiando os planos de trabalho e onde não houve qualquer planejamento, conexão ou participação percebida pelos servidores. Como as diferenças encontradas não informam as *causas* nem a *direção* da relação entre estes fatores, convém abordar os fatores como mutuamente influentes.

Do ponto de vista estratégico, tanto a melhoria dos processos de planejamento (sua ocorrência, divulgação e a participação dos servidores) quanto a promoção um ambiente de trabalho melhor, servidores desenvolvendo atividades com a qual se identifiquem, satisfeitos e fixados na UNIPAMPA, poderão trazer benefícios tangíveis para a Universidade. Análises de outros elementos, ao longo desse relatório, podem ilustrar melhor as relações entre estes fatores e ajudar a priorizar programas e ações.

⁶ Grupo SS ($n=199$) e Grupo NN ($n=65$), respectivamente.

Processos de Trabalho

Para além do planeamento e antes de considerarmos os resultados de trabalho, cabe investigar a qualidade dos *processos* de trabalho. Em nosso instrumento, diversos aspectos ligados a princípios da administração e gestão pública, bem como características desejáveis do ponto de vista teórico foram incluídos para classificação pelos servidores em uma escala, tipo Likert, de 1 (péssimo) a 5 (excelente). A média geral por aspecto foi transcrita na Tabela 9.

Tabela 9 – Média Geral da UNIPAMPA quanto aos Processos de Trabalho:

Aspecto do Processo de Trabalho	Média
1 - Eficiência, economicidade e celeridade	3,79
2 - Legalidade e segurança jurídica	4,05
3 - Ética e moralidade	4,22
4 - Sustentabilidade	3,65
5 - Transparência e publicidade	3,95
6 - Condições de trabalho	3,36
7 - Colaboração e profissionalismo	3,96
8 - Satisfação da Equipe com os processos de trabalho	3,62
9 - Respeito aos princípios, valores e diretrizes da Universidade	4,20

n entre 635 e 649, DP entre 0,88 e 1,10.

As médias obtidas sugerem que, em ordem de deficiência, as condições de trabalho, a sustentabilidade e a eficiência, economicidade e celeridade precisam ser melhoradas nos processos. O baixo índice de satisfação dos próprios servidores com os processos aponta que estas lacunas lhes parecem relevantes. Pontos fortes a serem destacados são a ética e moralidade dos processos e o respeito aos princípios, valores e diretrizes da UNIPAMPA, na avaliação dos servidores.

Para análises de comparação com outros elementos da avaliação (Tabela 10) os aspectos acima foram compilados em um único fator, o **Índice dos Processos**, constituído da média dos fatores acima⁷. Este índice mostrou-se internamente consistente⁸.

⁷ $m = 3,86$, $DP=0,81$.

⁸ $\alpha = 0,93$. Há indícios de validade externa. Certa redundância constatada, instrumento poderá ser abreviado em futuras aplicações.

Tabela 10 – Correlações das demais variáveis com o Índice dos Processos:

Variável	<i>r</i>
Índice dos Resultados	0,76***
Índice das Chefias	0,49***
Índice do Ambiente	0,56***
Ajuste Servidor-UNIPAMPA	0,35***
Ajuste Servidor-Trabalho	0,32***
Satisfação do Servidor	0,31***
Intenção de Rotatividade	-0,19***
Maturidade dos Fluxos	0,49***
Sofisticação Tecnológica	0,30***

n entre 579 e 651; *** $p < 0,001$.

A qualidade dos processos se mostrou relacionada com todos os aspectos do desempenho coletivo e indicadores de satisfação dos servidores. A relação mais forte, por óbvio, é com os resultados do trabalho. É evidente que se espera que um processo de trabalho melhor ou pior acompanhe resultados da mesma ordem. O contexto de trabalho, incluindo a autonomia, o suporte social e a relevâncias das tarefas teve forte relação com processos positivamente avaliados. Os demais fatores tiveram relação moderada com os processos de trabalho, exceto pela intenção de rotatividade que teve relação fraca, mas significativa.

Ainda que as relações aqui evidenciadas não sejam de causa e efeito, lógica e teoricamente se pode inferir que: a) a qualidade dos processos de trabalho impacta, intimamente, os resultados obtidos pela equipe; b) o contexto de trabalho, tanto pode contribuir para a qualidade dos processos quanto pode ser favorecido por processos de trabalho de qualidade; c) boas chefias e fluxos mapeados são importantes para os processos de trabalho; d) o processo de trabalho integra uma rede de fatores cuja melhoria pode trazer benefícios generalizados; e e) há uma relação tênue entre processos de trabalho e intenção de rotatividade (seja por favorecer a fixação ou porque servidores fixados tem melhor desempenho), mas essa relação existe e não deve ser desconsiderada.

Resultados do Trabalho

A mensuração direta da *produtividade* dos servidores ou equipes é altamente complexa, no contexto da carreira técnico-administrativa e de uma Universidade. Constituída e uma miríade de setores, serviços, cargos, atividades, usuários e recursos, indicadores de produção objetiva só podem ser constituídos dentro do âmbito de cada trabalho e, ainda assim, apresenta certos desafios. A apreciação qualitativa dos resultados é ainda mais complexa, pois é atravessada por considerável subjetividade de expectativas e critérios.

A *percepção* da produtividade e da qualidade do trabalho, entretanto, é relativamente simples de aferir e, mais do que a produção real, tem efeitos substanciais na motivação das equipes e satisfação dos trabalhadores. Os trabalhadores também costumam ter uma visão razoavelmente próxima da realidade sobre a produtividade das equipes e a qualidade do que é feito, embora altos padrões de exigência ou alta estima pelo próprio trabalho possam enviesar estas respostas.

Na Avaliação de Desempenho para Desenvolvimento o foco foi avaliar como os próprios servidores avaliaram os resultados da própria Equipe, com base em alguns critérios (Tabela 11).

Tabela 11 – Média Geral da UNIPAMPA quanto aos Resultados de Trabalho:

Resultados	Média
Cumprimento/realização das tarefas	4,19
Obtenção dos efeitos esperados das tarefas	4,02
Qualidade dos produtos e serviços	4,02
Satisfação dos usuários com os resultados	3,88
Satisfação da Equipe com os resultados	3,91

n entre 640 e 652, DP entre 0,83 e 0,89.

Destacam-se, na UNIPAMPA, o cumprimento das tarefas como o principal ponto positivo. Os resultados também são considerados de boa efetividade e qualidade pelos servidores. A satisfação da própria equipe e dos usuários com os resultados é menor.

Para estimar a relevância de diversos aspectos laborais para os resultados apresentados pelas equipes de trabalho (e vice-versa), elaboramos o Índice de

Produtividade⁹, constituído da média dos aspectos citados anteriormente. O resultado dessas ligações pode ser visualizado na Tabela 12.

Tabela 12 – Correlações das demais variáveis com o Índice dos Resultados:

Variável	<i>r</i>
Índice dos Processos	0,76***
Índice das Chefias	0,40***
Índice do Ambiente	0,51***
Ajuste Servidor-UNIPAMPA	0,37***
Ajuste Servidor-Trabalho	0,29***
Satisfação do Servidor	0,28***
Intenção de Rotatividade	-0,15***
Maturidade dos Fluxos	0,44***
Sofisticação Tecnológica	0,26***

n entre 580 e 651; *** $p < 0,001$.

Além da fortíssima (e óbvia) correlação entre processos e resultados de trabalho, já relatada, o contexto de trabalho, incluindo a autonomia, o suporte social, a significância das tarefas (dentre outros aspectos) apresentou considerável relação com os resultados percebidos. A maturidade dos fluxos de trabalho, o desempenho das chefias e o ajuste servidor-UNIPAMPA foram moderadamente importantes. Outros elementos apresentaram ligação fraca, mas significativa com os resultados.

Embora correlações não revelem ligações causais, no caso dos processos de trabalho e dos resultados de trabalho, essa é a única ligação lógica e amplamente aceita teórica e tacitamente. Vale lembrar que as condições de trabalho são parte do Índice dos Processos e sua melhoria, sem dúvida, impacta o desempenho da equipe em termos de produção e de qualidade do que é produzido/ofertado.

Avaliação das Chefias

As chefias foram avaliadas segundo seu perfil de liderança. Três construtos teóricos foram utilizados como base para a construção das questões: liderança transformacional, Liderança transaccional e liderança *laissez-faire*. São elementos destes tipos de liderança:

⁹ $\alpha = 0,xx$.

- **Liderança Transformacional:**
 - **Influência Idealizada:** capacidade de influenciar através do exemplo, da atitude e dos comportamentos, de transmitir valores, princípios através da conduta própria e da defesa destes princípios.
 - **Motivação Inspiracional:** capacidade de comunicar a importância do trabalho, sua conexão com algo maior e de engajar a equipe no avanço de objetivos e superação de dificuldades.
 - **Estimulação Intelectual:** capacidade de fomentar a criatividade, soluções inovadoras, através da solicitação e consideração de ideias, promoção mudanças baseadas nas propostas da Equipe.
 - **Consideração Individual:** capacidade de identificar necessidades dos membros da equipe, identificando potenciais, fornecendo condições, promovendo o desenvolvimento e reconhecimento de cada um.
- **Liderança Transacional:**
 - **Recompensas Contingenciais:** capacidade de estabelecer expectativas claras sobre o desempenho, de reconhecer e recompensar os esforços, a responsabilidade, a competência e os resultados obtidos, de acordo com estas expectativas.
 - **Gerência por Exceção – Ativa:** capacidade proativa de identificar erros ou falhas dos membros ou da Equipe antecipadamente ou no início e atuar para prevenir ou mitigar suas consequências antes que se tornem problemáticos.
 - **Gerência por Exceção – Passiva:** quando a atuação para resolver problemas só ocorre após o fato, de modo reativo, empreendendo esforços depois que os problemas se concretizaram ou se agravaram.
- **Liderança *laissez-faire*:** estilo de “não liderança” em que o líder não atua como tal, procrastina ou desconhece suas responsabilidades, ou se faz ausente em situações onde sua atuação seria importante.

Os resultados não se referem a chefias específicas, pois embora cada servidor tenha avaliado a *sua* chefia imediata, por limitações práticas e da plataforma de pesquisas estas avaliações são contabilizadas juntas para cada “setor” (Unidades Acadêmicas, Pró-reitorias e Gabinete & Órgãos

Complementares/Suplementares). Devido à reduzida amostra em alguns setores, não incluiremos comparações intersetoriais, focando-se na UNIPAMPA como um todo.

Pelas características hierárquicas do organograma isso significa que os resultados obtidos são muito mais representativos das chefias de divisões e subsetores, que agregam entre si o maior número de subordinados, do que os dirigentes que, via de regra, possuem poucos subordinados (com exceção dos *campi* onde o Coordenador Acadêmico atua como chefia imediata dos servidores não chefes).

Tabela 13 – Média Geral da Avaliação das Chefias da UNIPAMPA:

Fatores de Liderança	Média
Influência Idealizada	4,33
Motivação Inspiracional	4,07
Estimulação Intelectual	4,13
Consideração Individual	4,10
Recompensas Contingenciais	4,02
Gerência por Exceção – Ativa	3,81
Gerência por Exceção – Passiva	*
Liderança <i>laissez-faire</i> (R)	3,85

n entre 614 e 633, DP entre 0,98 e 1,41; R = escala invertida, de modo que valores maiores são melhores, na mesma ordem dos demais itens; * item será desconsiderado.

O ponto forte das chefias da Universidade, na avaliação dos servidores, é a atuação em respeito e defesa aos valores e princípios próprios da função. Enquanto que os pontos fracos são relativos à capacidade de detectar problemas e agir de modo antecipado e preventivo, e chefias ausentes ou inoperantes.

O item relativo à Gerência por Exceção – Passiva foi excluído da escala, pois apresentou características que sugerem que houve erro em sua formulação ou confusão dos respondentes. A alta dispersão das respostas e a falta de correlação significativa com qualquer outro elemento da pesquisa justificam sua supressão.

Para analisar a relação entre o desempenho das chefias e os demais elementos da pesquisa foi composto um **Índice das Chefias**, composto da média dos itens da escala, excluído o item suprarreferido, e o escore de liderança *laissez-*

faire foi invertido, de modo que um escore maior represente uma atuação melhor pela chefia¹⁰.

Tabela 14 – Correlações das demais variáveis com o Índice das Chefias:

Variável	<i>r</i>
Índice dos Processos	0,49***
Índice dos Resultados	0,40***
Índice do Ambiente	0,51***
Ajuste Servidor-UNIPAMPA	0,25***
Ajuste Servidor-Trabalho	0,22***
Satisfação do Servidor	0,30***
Intenção de Rotatividade	-0,11**
Maturidade dos Fluxos	0,42***
Sofisticação Tecnológica	0,20***

n entre 565 e 634; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Com base nos resultados se verifica uma ligação forte entre o desempenho da chefia e o contexto de trabalho da equipe. Há uma correlação moderada entre a avaliação da chefia, os processos de trabalho, a maturidade dos fluxos e os resultados obtidos pela equipe.

¹⁰ $\alpha = 0,92$; há indícios de validade externa; escala poderá ser revista e/ou abreviada em aplicações futuras.

CAPÍTULO II

Contexto de Trabalho e Motivação

Ambiente de Trabalho

O contexto de trabalho (*work design*) é um tema bastante estudado, com relações empiricamente observadas com diversos resultados. Seu impacto vai desde a produtividade real e objetivamente mensurada e a percepção de produtividade dos trabalhadores até aspectos do bem-estar como ansiedade, stress, *burn-out* e sobrecarga, passando por resultados atitudinais como satisfação, comprometimento com a organização, engajamento com o trabalho e motivação interna. Há relações estabelecidas destes aspectos com estados psicológicos críticos e a percepção dos trabalhadores sobre seu papel.¹¹

O instrumento aplicado na Avaliação de Desempenho para Desenvolvimento na UNIPAMPA foi projetado a partir dos fatores com maior relação média com estes resultados. Algumas relações estabelecidas nas pesquisas da área são:

- **Autonomia**

Definição: Liberdade do servidor para desenvolver o trabalho.

- Correlações fortes com a experiência de significado no trabalho e a responsabilidade.
- Correlações moderadas com resultados atitudinais como a satisfação, o comprometimento organizacional, o envolvimento com o trabalho, a motivação e com índices menores de *burn-out*.
- Correlações fracas, mas significativas com resultados comportamentais como maior desempenho objetivo, subjetivo e um menor nível de absenteísmo, ansiedade e *stress*.

- **Suporte Social**

Definição: Oportunidades de auxílio e conselhos de colegas ou chefias, incluindo oportunidade de formar amizades.

¹¹ Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332.

- Correlação muito forte com o comprometimento organizacional
- Correlações fortes com a satisfação com o trabalho, a chefia e os colegas.
- Correlações moderadas com menores índices de intenção de rotatividade e *burn-out*, ambiguidade de papéis e conflito de papéis.
- Correlações fracas, mas significativas com menores índices de sobrecarga, ansiedade e *stress*.

- **Feedback dos Outros**

Definição: Informações sobre o desempenho fornecida por outros membros da instituição.

- Correlações fortes com a satisfação com os colegas, com o conhecimento dos resultados pelo servidor e com um menor índice de ambiguidade dos papéis.
- Correlações moderadas com a satisfação com o trabalho e com a chefia, com a experiência de significado no trabalho e a responsabilidade, com a motivação interna e com menores níveis de intenção de rotatividade e *stress*.
- Correlações fracas, mas significativas com um maior envolvimento com o trabalho e menor nível de *burn-out*.

- **Feedback do Trabalho:**

Definição: Informações sobre o desempenho inferidas da própria execução das tarefas.

- Correlações fortes com estados psicológicos críticos como a experiência de significado no trabalho, a responsabilidade e o conhecimento dos resultados do trabalho, além de um menor nível de ambiguidade de papéis.
- Correlações moderadas com a satisfação, o comprometimento organizacional, a motivação interna para o trabalho e menores níveis de ansiedade.
- Correlações fracas, mas significativas, com o envolvimento com o trabalho e menores níveis de absenteísmo, *stress* e *burn-out*.

- **Significância das Tarefas:**

Definição: Extensão em que o trabalho impacta a vida de outros.

- Correlações fortes com a experiência de significado do trabalho, com a responsabilidade e com a motivação interna.
- Correlações moderadas com o comprometimento, com a satisfação com colegas e com o trabalho, com o envolvimento e o comprometimento organizacional e com maiores índices de sobrecarga.
- Correlação fraca, mas significativa, com menores índices de *burn-out*.

- **Interdependência das Tarefas:**

Definição: Contingência do trabalho no trabalho de outros e vice-versa.

- Correlações moderadas com a motivação interna, com o comprometimento organizacional, com a satisfação e a experiência de significado do trabalho.
- Correlações fracas, mas significativas, com maiores índices de sobrecarga, responsabilidade e envolvimento com o trabalho.

- **Variedade de Habilidades:**

Definição: Necessidade de aplicar diferentes habilidades no trabalho.

- Correlação forte com a experiência de significado do trabalho.
- Correlações moderadas com a motivação interna, a responsabilidade, a satisfação e o envolvimento com o trabalho.
- Correlações fracas, mas significativas, com o conhecimento dos resultados do trabalho, com o comprometimento organizacional e com menores índices de *stress*.

Tabela 15 – Média Geral do Ambiente de Trabalho UNIPAMPA:

Características do Ambiente de Trabalho	Média
Autonomia para Decidir	3,80
Autonomia para Trabalhar	4,14
Suporte Social	3,86
<i>Feedback</i> dos Outros	3,51
<i>Feedback</i> do Trabalho	3,76
Significância das Tarefas	4,15
Interdependência das Tarefas	3,84
Variedade de Habilidades	4,00

n entre 603 e 614, DP entre 0,89 e 1,09.

Conforme pode ser visto na Tabela 15, os pontos fortes da UNIPAMPA são a Significância das Tarefas (coerentemente com a função social do serviço público e da Universidade) e a Autonomia para Trabalhar. Embora ambos sejam desejáveis, vale ressaltar que a relevância social das tarefas também está relacionada com maiores níveis de sobrecarga e merece monitoramento para não gerar efeitos deletérios na qualidade de vida e desempenho dos servidores, a médio e longo prazo.

Contraopondo-se à elevada autonomia, entretanto, há pouco *feedback* por parte de colegas e chefias, sugerindo que os servidores, embora sofram pouca interferência nas suas tarefas, nem sempre recebem acompanhamento e retorno sobre o desempenho. Tal dinâmica é aparente nos processos de proposição e avaliação dos Planos de Trabalho individuais: servidor e chefia acertam as atividades a serem desenvolvidas e o plano fica esquecido até o momento da avaliação no fim do ano.

Isto se torna mais relevante porque o próprio trabalho não parece fornecer bons níveis de informações sobre o desempenho, gerando uma situação onde o servidor despende esforços para fazer um trabalho, mas nem sempre sabe se o trabalho está sendo satisfatório ou efetivo.

Considerando que a ausência de *feedback* pode ser tão destrutiva à motivação quanto o *feedback* destrutivo¹², a melhoria dos processos de acompanhamento e comunicação sobre os resultados entre servidores, colegas e chefias precisam ser melhoradas (e.g. mecanismos de acompanhamento do trabalho, capacitação em comunicação e *feedback*) além da aplicação de métodos que auxiliem que o próprio trabalho forneça informações sobre o desempenho (estabelecimento de metas, marcos e/ou indicadores, por exemplo).

O envolvimento dos servidores no processo decisório (planejamento, estabelecimento de prioridades e metas) e melhorias no suporte por colegas e chefias, além de serem importantes por si só, podem contribuir indiretamente para o delineado acima¹³.

¹² Ariely, D., Kamenica, E., & Prelec, D. (2008). Man's search for meaning: The case of Legos. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 67(3), 671-677.

¹³ Diferenças entre servidores que afirmaram haver e não haver planejamento participativo foram consideráveis e estatisticamente significativas, apoiando a hipótese.

Para analisar a relação entre o contexto de trabalho e as demais variáveis desta pesquisa, foi elaborado um **Índice do Ambiente**¹⁴, composto da média dos itens referidos acima. As relações com os demais aspectos laborais podem ser visualizadas na Tabela 16.

Tabela 16 – Correlações das demais variáveis com o Índice do Ambiente:

Variável	<i>r</i>
Índice dos Processos	0,56***
Índice dos Resultados	0,51***
Índice das Chefias	0,51***
Ajuste Servidor-UNIPAMPA	0,38***
Ajuste Servidor-Trabalho	0,47***
Satisfação do Servidor	0,35***
Intenção de Rotatividade	-0,21***
Maturidade dos Fluxos	0,41***
Sofisticação Tecnológica	0,29***

n entre 576 e 610; *** $p < 0,001$.

Os resultados deixam evidente a relação entre o contexto de trabalho e funcionamento das equipes, possuindo correlações fortes com os processos, resultados e avaliação das chefias. Um bom ambiente de trabalho também está moderadamente associado com maiores níveis de ajuste do servidor com a Universidade e o seu trabalho, com maior satisfação e fluxos de trabalho melhor delimitados. Existem relações fracas, mas significativas, com a sofisticação dos recursos tecnológicos e com uma menor intenção de deixar a UNIPAMPA.

Satisfação

Com relação ao nível de satisfação dos servidores em trabalhar na UNIPAMPA, **a média geral obtida foi de 3,95**¹⁵. A relação da satisfação com os demais elementos da pesquisa está detalhada na Tabela 17.

A satisfação correlacionou-se de forma moderada e generalizada com a maioria dos aspectos laborais medidos na Avaliação de Desempenho para Desenvolvimento, com exceção do uso de recursos tecnológicos, com o qual teve

¹⁴ $\alpha = 0,85$; há indícios de validade externa

¹⁵ $n=610$, DP=1,13

uma correlação fraca. Essa relação difusa aponta para uma relação abrangente entre a satisfação e o desempenho, de modo que uma melhoria na satisfação poderia trazer benefícios modestos, mas em muitos aspectos do trabalho. Inversamente, melhorar a satisfação de modo significativo necessitaria de um investimento em diversos aspectos do trabalho e do contexto laboral para afetar visivelmente a satisfação.

Tabela 17 – Correlações das demais variáveis com a Satisfação dos Servidores:

Variável	<i>r</i>
Índice dos Processos	0,31***
Índice dos Resultados	0,28***
Índice das Chefias	0,30***
Índice do Ambiente	0,35***
Ajuste Servidor-UNIPAMPA	0,50***
Ajuste Servidor-Trabalho	0,41***
Intenção de Rotatividade	-0,35***
Maturidade dos Fluxos	0,30***
Sofisticação Tecnológica	0,17***

n entre 574 e 607; *** $p < 0,001$.

Destaca-se, entretanto, uma relação forte com o nível de ajuste servidor-UNIPAMPA e, em menor grau, uma relação com o ajuste servidor-trabalho. Em um estudo paralelo que realizamos conjuntamente com a Coordenadoria de Qualidade de Vida do Servidor (PROGEPE), dirigido aos servidores que passaram por entrevista profissiográfica e que foram, na medida do possível, alocados em setores que melhor se adequavam ao seu perfil e/ou currículo, encontramos alguns indícios de que, de fato, há melhores índices de satisfação quando um ajustamento é tentado¹⁶.

Outro ponto a ressaltar é uma das maiores relações (negativas) com a intenção de rotatividade detectada até o momento. Sugerindo que servidores satisfeitos não pretendem deixar a UNIPAMPA. Exploraremos esse ponto em mais detalhes a seguir.

¹⁶ *Follow-up* realizado com 45 de 116 servidores, baixa adesão e elevada margem de erro. Diferenças nas médias foram significativas, apesar disso, bem como o tamanho de efeito entre os grupos. Há suspeita de variáveis intervenientes que não puderam ser controladas interferindo no efeito.

Rotatividade

A rotatividade (*turn-over*) é um problema atualmente enfrentado pela UNIPAMPA e outras universidades públicas. Embora não se tenha dados concretos, suspeita-se que o problema na nossa Universidade seja maior devido à região de baixo desenvolvimento econômico, um quadro de servidores jovens e oriundos de outras regiões, poucas oportunidades de capacitação e formação complementar, exceto pelas áreas ofertadas pela própria UNIPAMPA, salários pouco atrativos no executivo e na educação, em relação a outras carreiras, dentre outros fatores.

A compreensão e o combate à rotatividade do quadro de servidores é objetivo delineado no PDI 2014-2018 da UNIPAMPA:

Figura 2 – Objetivo 4 do PDI 2014-2018 da UNIPAMPA: “Aprimorar a gestão de pessoas buscando a qualidade de vida e saúde do servidor do servidor.”

Iniciativa	Indicador
Levantamento dos motivos da rotatividade do quadro de servidores e implementação de políticas para reduzi-la.	Pesquisa realizada sobre os motivos da rotatividade.
	Porcentagem (%) de redução da intenção de rotatividade.

Desde 2015 a Divisão de Acompanhamento Funcional e Afastamentos da CGC/PROGEPE faz pesquisa com os servidores desligados sobre os motivos de sua saída. Entretanto, até o presente momento carecia-se do segundo indicador, um índice de intenção de rotatividade que pudesse ser medido periodicamente para avaliar eventuais reduções.

A rotatividade difere-se, entretanto, da *intenção* de rotatividade. Nem todo servidor que deseja deixar a instituição o fará ou conseguirá fazê-lo, seja porque o desejo é contrabalanceado por outras questões pessoais, seja porque a saída depende da disponibilidade e acesso a alternativas de trabalho. Além da intenção de rotatividade dos servidores, fizemos o levantamento também de comportamentos de busca por trabalhos alternativos e da percepção dos servidores de que existem alternativas (Tabela 19), fatores relevantes para a rotatividade real.

Tabela 18 – Média de Intenção de Rotatividade e variáveis afins na UNIPAMPA:

Aspectos da Rotatividade	Média
Intenção de Rotatividade	2,55
Percepção de Alternativas de Trabalho	3,61
Comportamentos de Busca de Alternativas	2,54

n entre 595 e 600, DP entre 1,24 e 1,46.

Dos 600 servidores que responderam à questão “Desejo deixar a UNIPAMPA”, 31,83% responderam que a afirmativa é “totalmente falsa” (baixa intenção de rotatividade) e 11% responderam que ela é “totalmente verdadeira” (alta intenção de rotatividade). Para a questão “Estou buscando alternativas de trabalho para mim fora da UNIPAMPA.” (*n*=596), 13,93% responderam que esta afirmativa é “totalmente verdadeira”. O que revela que mesmo servidores que não tenham a menor intenção de partir continuam a buscar alternativas de emprego e poderão deixar a instituição se uma alternativa melhor surgir. 37,75% afirmam que é “totalmente falso” que estão buscando alternativas de emprego.

Para melhor compreender os fatores potencialmente influentes ou influenciados pela intenção de rotatividade, analisamos as correlações com os outros elementos avaliados na pesquisa (Tabela 19).

Tabela 19 – Correlações das demais variáveis com a Intenção de Rotatividade:

Variável	<i>r</i>
Índice dos Processos	-0,19***
Índice dos Resultados	-0,15***
Índice das Chefias	-0,11***
Índice do Ambiente	-0,21***
Ajuste Servidor-UNIPAMPA	-0,38***
Ajuste Servidor-Trabalho	-0,35***
Satisfação dos Servidores	-0,35***
Maturidade dos Fluxos	-0,12***
Sofisticação Tecnológica	-0,12***

n entre 570 e 598; *** $p < 0,001$.

De modo geral, os diferentes aspectos levantados na Avaliação de Desempenho para Desenvolvimento tiveram correlações fracas, embora

significativas, com a intenção de rotatividade. Isto é consistente com o que o levantamento da PROGEPE dos motivos dos desligamentos tem apontado, as principais causas da rotatividade são externas à UNIPAMPA (como distância da família, por exemplo)¹⁷. Assim, mesmo mudanças razoáveis em diversos aspectos do trabalho e da Universidade poderiam ter efeitos relativamente sutis na rotatividade.

As exceções foram a satisfação dos servidores em trabalhar na UNIPAMPA, conforme já detalhado anteriormente e, crucialmente, o ajuste laboral e organizacional (que superou até mesmo a satisfação). Estes fatores tiveram correlações moderadas com uma rotatividade mais baixa, indicando uma via de ação potencial.

Iniciativas que exploram essa abordagem já vêm ocorrendo em pequena escala. A Coordenadoria de Saúde e Qualidade de Vida da PROGEPE realizou, nos últimos 3 anos, 116 entrevistas profissiográficas para melhor alocar servidores em em setores e tarefas que melhor se ajustem às suas características e competências. Isto só ocorre, entretanto, no ingresso e apenas quando há certo número de servidores do mesmo cargo, onde a escolha do destino é possível. Programas desse tipo, em maior escala ou possibilitando a mobilidade de servidores já em exercício, podem ser uma boa estratégia de promoção à fixação dos servidores.

A Universidade tem pouco domínio sobre a realidade externa à instituição, mas a literatura sugere que a promoção de fatores de fixação fora do trabalho (*off-the-job embeddedness*), ainda que indiretamente, pode promover a fixação dos servidores¹⁸. Estratégias como a flexibilização da jornada de trabalho podem promover maior envolvimento do servidor com a comunidade local, formação de círculos de amizades, família, possibilitar maiores oportunidades de estudo e, em alguns casos, viabilizar viagens mais frequentes para contato com a família. Apoio a iniciativas como a formação de associações de servidores, atividades culturais, desportivas, dentre outras, também são possibilidades.

¹⁷ Dados ainda não publicados.

¹⁸ Jiang, K., Liu, D., McKay, P. F., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2012). When and how is job embeddedness predictive of turnover? A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology, 97*(5), 1077; e

Ramesh, A., & Gelfand, M. J. (2010). Will they stay or will they go? The role of job embeddedness in predicting turnover in individualistic and collectivistic cultures. *Journal of Applied Psychology, 95*(5), 807.

Finalmente, as políticas de afastamento (para estudo) ou compensação de horários, licenças e demais decisões que impactam a vida pessoal do servidor e são a critério da administração devem, também, considerar o interesse de médio e longo prazo na fixação do servidor (e não, por exemplo, simplesmente o número de horas-homem de trabalho, ou o quantitativo de vagas). Além de impactar a relação dos servidores com fatores externos à UNIPAMPA, são formas de sinalizar aos servidores quais os princípios, valores e diretrizes de funcionamento da Instituição e poderão promover ou prejudicar o ajuste servidor-UNIPAMPA tendo, também, impacto na satisfação.

CAPÍTULO III

Dimensionamento

O dimensionamento das necessidades de pessoal está previsto na legislação regulamentadora do PCCTAE e na Resolução nº 23/2010 da UNIPAMPA. No momento a Universidade carece de um programa de dimensionamento implantado e de uma matriz de pessoal da carreira técnico-administrativa, propriamente dita. Houveram estudos interrompidos em 2011 e 2013 por servidores da PROGESP, e mais tarde o Conselho Universitário criou uma regra para alocação de servidores técnicos nos campi, com regras específicas para certos setores (bibliotecas e secretarias acadêmicas, por exemplo).

Para avaliar a adequação do dimensionamento de pessoal na UNIPAMPA, perguntamos aos servidores sobre o quantitativo (número de servidores) e o qualitativo (variedade de cargos). Respondentes podiam classificar a alocação em sua equipe entre a carência extrema, o ideal e o excesso extremo. Convertemos as escalas em índices lineares em uma escala de 1 (carência/excesso extremo) a 5 (ideal): a Adequação do Dimensionamento Quantitativo e a Adequação do Dimensionamento Qualitativo¹⁹ para facilitar a compreensão (Tabela 20). Resultados indicam necessidade de atenção para o ajuste quantitativo e qualitativo de pessoas e razoável variabilidade na percepção dos servidores.

Tabela 20 – Média Geral da Adequação do Dimensionamento na UNIPAMPA:

Tipo de Dimensionamento	Média
Adequação do Dimensionamento Quantitativo	3,51
Adequação do Dimensionamento Qualitativo	3,45

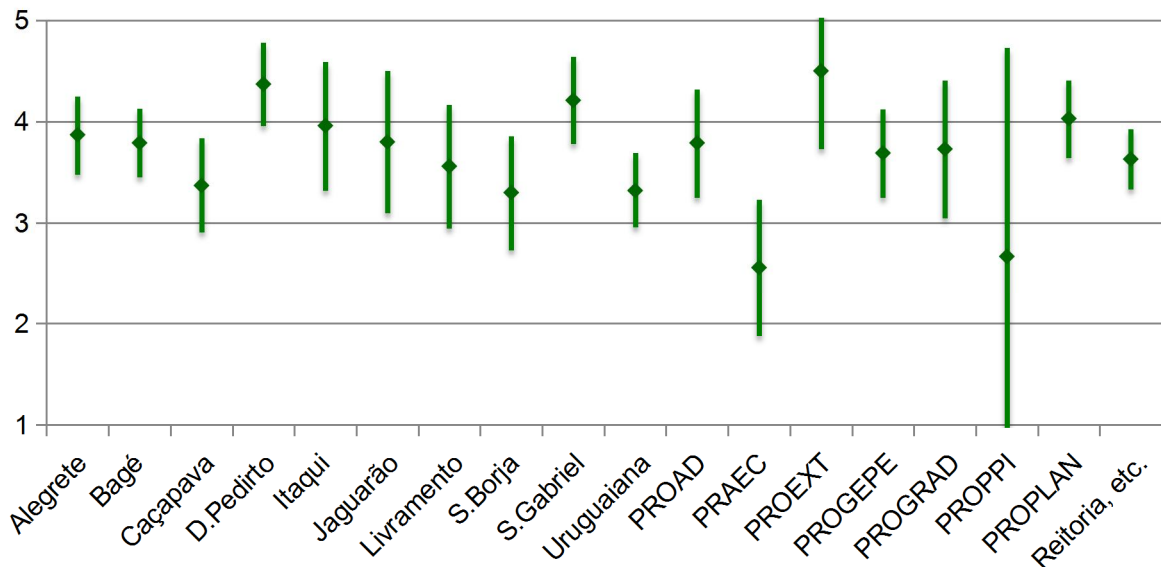
n = 585 e 567, respectivamente e DP = 1,34 e 1,49, respectivamente.

Para melhor compreender as necessidades de dimensionamento, fizemos uma análise comparativa entre as unidades (Figuras 3 e 4). Como as respostas foram principalmente de *carências* quantitativas/qualitativas e dada a relevância maior desse dado para a gestão de pessoas, definimos o Índice de Dimensionamento (Carência Quantitativa) e o Índice de Dimensionamento (Carência

¹⁹ Conversão dos escores da escala original, de 1 (carência extrema) a 3 (ideal) a 5 (excesso extremo): 1→1 | 2→3 | 3→5 | 4→3 | 5→1.

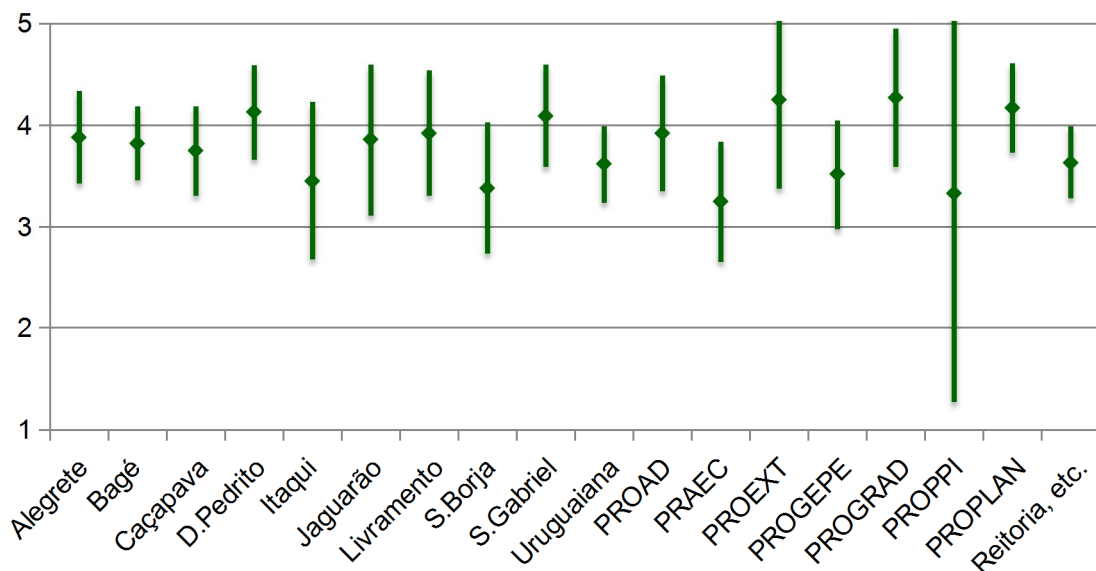
Qualitativa) considerando, principalmente, essa dimensão de *falta* de pessoal ou de cargos chave²⁰. Mapear o excedente não se mostrou útil, devido ao baixo número de servidores que percebeu a equipe com sobra de servidores ou redundância de cargos.

Figura 3 – Índice de Dimensionamento (Carência Quantitativa) por Unidade:



Marcador: média; quanto maior, menor a carência;
Barra: intervalo de confiança de 95%.

Figura 4 – Índice de Dimensionamento (Carência Qualitativa) por Unidade:



Marcador: média; quanto maior, menor a carência;
Barra: intervalo de confiança de 95%.

²⁰ Conversão dos escores da escala original, de 1 (carência extrema) a 3 (ideal) a 5 (excesso extremo): 1→1 | 2→3 | 3→5 | 4→5 | 5→5.

Com base nestes resultados parece haver diferenças relevantes entre a distribuição de servidores e cargos nas Unidades, na percepção dos próprios servidores destas. O Campus Dom Pedrito, Campus São Gabriel, PROEXT e PROPLAN percebem suas equipes com bom número de servidores e disponibilidade de cargos. Em setores que não apresentem carências específicas, sugere-se que eventuais deficiências em equipes específicas possam ser sanadas através do planejamento e alocação interna na Unidade.

Em outros casos (Campus Jaguarão, Campus Santana do Livramento, PROGRAD) há percepção de falta de número de servidores, mas não de cargos específicos. Em outros (Campus Itaqui, Campus São Borja) não há carências de número de servidores apontadas pelas equipes, mas há indícios de que faltam cargos importantes para o trabalho.

É importante ressaltar que esse dado deriva da percepção dos servidores (sobre suas equipes), que podem utilizar critérios e ter expectativas diversas. Por exemplo, em dada unidade as carências qualitativas podem parecer menores ou maiores com base na flexibilidade e/ou desvios das atribuições específicas dos cargos. Outros setores podem acreditar que carências devem ser resolvidas com mais pessoal, enquanto que para outros uma maior automação ou condições de trabalho atenderiam suas necessidades.

Os indicadores acima são importantes, mas não substituem a necessidade de estudos de dimensionamento específicos que considerem as particularidades de cada Unidade. Além disso, quanto menor o número de servidores em um setor e o número de respondentes na pesquisa (e.g. PROPPI) menor a utilidade dos dados aqui apresentados. Esta limitação é característica do tipo de levantamento feito e só pode ser superada com metodologias diferentes (entrevistas com gestores/estudos qualitativos/descritivos, visitas *in loco*, etc.). Também não foram mapeados setores importantes e distintos na reitoria, (e.g. DTIC) que possuem tamanho, complexidade e necessidades particulares.

Quanto à relação entre o dimensionamento e os diversos aspectos laborais e de desempenho coletivo (Tabela 21), o a adequação dimensionamento *quantitativo* correlacionou-se apenas de modo tênue e somente com alguns fatores. Já o dimensionamento *qualitativo* apresentou ligações fracas, mas significativas, com a qualidade e maturidade dos processo de trabalho, com a satisfação dos servidores, com os resultados e avaliações das chefias, dentre outros.

Tabela 21 – Correlações das demais variáveis com a Adequação do Dimensionamento Quantitativo e Qualitativo:

Variável	<i>r (quanti)</i>	<i>r (quali)</i>
Índice dos Processos	0,11**	0,28***
Índice dos Resultados	0,09*	0,22***
Índice das Chefias	0,12**	0,22***
Índice do Ambiente	<i>n.s.</i>	0,14**
Ajuste Servidor-UNIPAMPA	<i>n.s.</i>	0,16***
Ajuste Servidor-Trabalho	0,10*	0,16***
Satisfação do Servidor	0,12**	0,26***
Intenção de Rotatividade	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>
Maturidade dos Fluxos	0,09*	0,27***
Sofisticação Tecnológica	0,11*	0,16***

n entre 548 e 580; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Sugere-se, então, que a atual regra de dimensionamento, bem como outro modelo de matriz meramente quantitativo, não parece ir ao encontro do desenvolvimento e do desempenho das equipes. A prioridade, de modo geral, é o enfoque na variedade e disponibilidade de cargos estratégicos para a qualificação dos processos de trabalho.

CAPÍTULO IV

Competências e Capacitação

Lacunas de Competências

Em uma lógica de gestão por competências, um dos pressupostos básicos é que se devem definir quais as competências chave são importantes para a instituição e a concretização de seus objetivos (e em que medida), e qual o nível de domínio dos trabalhadores dessas competências. A diferença entre a “importância” de uma competência e o domínio atual dos trabalhadores é chamada de lacuna de competência e passa a ser alvo de programas de treinamento, capacitação e qualificação.

A definição do rol de competências inicial é tarefa extremamente complexa na Universidade. A mera variedade de cargos coloca-se como um primeiro obstáculo e isso sequer considera que dois servidores do mesmo cargo, em setores distintos, podem ter atividades radicalmente diferentes, ou que diferentes competências podem produzir resultados variados, mas igualmente válidos e desejáveis em processos de trabalho cujos resultados são “abertos” e não há uma solução definida ou correta.

Outro empecilho foi que, nesta pesquisa, a avaliação das competências era um dos diversos elementos investigados, não podendo ser demasiadamente extensa ou detalhada, como seria uma pesquisa específica. A solução adotada, admitidamente não ideal, foi a abstração das competências em grupos, com base nas linhas de capacitação do Programa de Capacitação (Resolução nº 24/2010 da UNIPAMPA). Esta metodologia certamente será revisada em aplicações futuras.

Embora genéricos, os resultados podem ser úteis em auxiliar o Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas (NUDEPE) e outros órgãos responsáveis pelos processos de treinamento, capacitação e qualificação, a priorizar recursos e iniciativas (Tabela 22).

Tabela 22 – Importância, Domínio e Lacuna de Competências por Linha:

Linha de Capacitação	Importância	Domínio	Lacuna
Iniciação no Serviço Público	4,45	3,98	0,51
Formação Geral	4,35	3,77	0,63
Formação Específica	4,57	4,03	0,59
Educação Formal	4,32	3,89	0,46
Formação para a Gestão	4,24	3,16	1,15
Relação entre Ambientes	4,10	3,32	0,83
Formação Pedagógica	4,05	3,29	0,81

n entre 475 e 536, DP entre 0,79 e 1,27.

A maior lacuna média detectada é a formação para a gestão que é, coincidentemente, a linha de capacitação com menor domínio médio pelos servidores. Este resultado aponta para uma clara prioridade de desenvolvimento. As linhas de capacitação da Relação entre Ambientes e Formação Pedagógica apresentaram lacunas elevadas, mas também foram as consideradas menos importantes pelos servidores. Some-se a isso o fato de que há uma escassez de cursos que tratem da relação entre ambientes organizacionais e que, via de regra, servidores da carreira técnico-administrativa não participam diretamente de atividades pedagógicas. A baixa lacuna em Educação Formal é consistente com o elevado grau de formação/titulação do quadro da UNIPAMPA.

Apesar do mapeamento das lacunas ser indicado pelos métodos de gestão de competências, análises de correlações de um Índice Geral de Domínio²¹ e um Índice Geral de Lacunas²² com os diversos aspectos medidos nessa pesquisa apontaram maior número e força de correlações para o domínio do que para as lacunas, que obtiveram relações apenas tênues ou não significativas com os diversos elementos laborais e motivacionais.

Também estimamos o público alvo para diferentes níveis de cursos de capacitação em cada linha, com base na importância e domínio assinalado por cada servidor sob a premissa de que se o servidor considera uma linha de capacitação importante ou muito importante (4 ou 5) será mais propenso a se interessar e se inscrever em cursos conforme seu nível de domínio: introdutório (1 e 2), intermediário (3) e avançado (4). Servidores que consideram ter pleno domínio das

²¹ Média de domínio das diversas linhas, $\alpha = 0,87$.

²² Média das lacunas nas diversas linhas, $\alpha = 0,85$.

competências de determinada linha são pouco propensos a se interessar/inscrever em capacitações, salvo se tratando de cursos “estado da arte”. Este levantamento foi compilado na Tabela 23.

Tabela 23 – Público Estimado por Linha e Nível de Capacitação:

Linha de Capacitação	Nº de Servidores por Nível de Capacitação		
	Introdutório	Intermediário	Avançado
Iniciação no Serviço Público	8	96	213
Formação Geral	26	122	204
Formação Específica	21	80	194
Educação Formal	13	110	196
Formação para a Gestão	100	169	127
Relação entre Ambientes	80	166	133
Formação Pedagógica	91	158	111

Servidores que consideraram a linha de capacitação como importante (4) ou muito importante (5). 55-60% dos participantes responderam à questão, ajustar estimativa proporcionalmente.

Uma interpretação possível dos dados acima é que cursos de iniciação no serviço público não têm público para diferentes níveis de capacitação, sendo melhor abarcados por iniciativas únicas que contemplem o todo dos conhecimentos e habilidades focadas. Cursos de formação geral ou específica e nível básico não possuem muita demanda e os treinamentos devem focar tópicos intermediários e avançados. Quanto à educação formal, parece haver predileção por cursos de nível avançado como programas de mestrado e doutorado, o que é consistente com o alto grau de formação dos servidores da UNIPAMPA. Já a formação para gestores está em nível inicial, sendo turmas de todos os níveis viáveis. Cursos que foquem relações entre ambientes e formação pedagógica também parecem ter público para todos os níveis.

Note-se, entretanto, que a procura deve ser fragmentada de acordo com o curso exato a ser ofertado que, salvo na iniciação ao serviço público, varia em tópico e área de interesse/relevância para os servidores. Terão que ser consideradas, também, a localização geográfica da demanda e outros fatores que contribuem para a adesão ou não aos cursos. Outros recortes são possíveis e podem ser encomendados da Divisão de Avaliação do Trabalho da CGC/PROGEPE. É possível isolar a demanda por *campus*, microrregião geográfica, cargo, dentre outros critérios.

Áreas de Capacitação

Tendo em vista as limitações dos métodos relatados na seção anterior, optou-se por complementar os resultados com uma pesquisa direta de cursos de interesse dos servidores. A demanda por cursos das várias áreas do conhecimento segue (Tabela 23):

Tabela 23 – Interesse em Cursos por Área de Formação:

Área do Conhecimento	Nº de interessados	% dos respondentes ¹
Ciências Exatas e da Terra	71	8,23%
Ciências Biológicas	26	3,01%
Engenharias	47	5,45%
Ciências da Saúde	44	5,10%
Ciências Agrárias	22	2,55%
Ciências Sociais Aplicadas	111	12,86%
Ciências Humanas	110	12,75%
Linguística, Letras e Arte	52	6,03%
Multidisciplinar	133	15,41%

¹ n = 863

Foram registradas 384 respostas descritivas sugerindo cursos específicos, algumas das quais sugeriram mais de um curso. Algumas sugestões foram desconsideradas por serem comentários ou observações, e não cursos, áreas ou tópicos. Os cursos efetivamente sugeridos foram categorizados e sua recorrência foi mapeada (análise de conteúdo por frequência). Não há como inferir a demanda, relevância ou público potencial para estes cursos somente com base nesses dados, mas eles servem para identificar os principais tópicos apontados pelos servidores (Tabela 24).

Tabela 24 – Sugestões de Curso (Principais Cursos por Categoria):

● 4 a 5 citações, ●● 6 a 10 citações, ●●● 11 a 15 citações, ●●●● 16 a 20 citações.

Gestão e Administração	
Gestão Pública	●●●●
Formação de Gestores	●●●●
Gestão de Pessoas	●●●
Orçamento e Finanças	●●
Planejamento Estratégico	●●
Compras, Licitações e Contratos	●●
Auditoria e Controle	●●
Gestão e Mapeamento de Processos	●
Gestão de Riscos	●
Legislação	
Direito e Administração Pública	●●●●
Legislação (Diversas)	●●
Ética e Responsabilidade	
Sustentabilidade e Meio-ambiente	●●●
Ética, Abuso de Autoridade e Assédio Moral	●●●
Diversidade e Questões Étnico-raciais	●
Relações Interpessoais	
Relações Humanas	●●●●
Psicologia	●●●
Gestão de Conflitos	●●
Trabalho em Equipe	●●
Saúde, Segurança e Bem-estar	
Ergonomia e Saúde Física	●●
Normas e Procedimentos de Segurança	●●
Qualidade de Vida e Bem-estar	●●
Biossegurança	●
Atendimento	
Atendimento ao Público	●●
Assistência Estudantil e Serviço Social	●
Ensino, Pesquisa e Extensão	
Formação Pedagógica	●●
Gestão em Educação	●
Pesquisa e Extensão	●
Comunicação	
Redação Oficial, Revisão e Produção de Textos	●●●
Línguas e Idiomas (Inglês, Espanhol, Português e Libras)	●●●
Laboratórios	
Resíduos e Contaminantes	●●
Formação e Gestão Laboratorial	●
Outros	
Matemática e Estatística	●

Ao mapear as demandas, um ponto que se tornou evidente é a recorrência de demandas individuais por cursos especializados à atividade, cargo ou setor do servidor que, dificilmente, seria atendido com a oferta de curso ou treinamento próprio da UNIPAMPA devido à exclusividade ou baixo número de servidores. Isso reforça a importância de modalidades alternativas de capacitação e treinamento, como reserva para custeio de cursos especializados por solicitação do servidor/chefia.

Outro ponto que chamou a atenção foi a demanda por cursos teóricos sobre legislação, direito administrativo, ou matérias administrativas ou financeiras. Tendo em vista a ampla oferta de cursos EaD gratuitos e de qualidade ofertados pelas escolas de governo, sugere-se que, muitas vezes, os servidores poderiam capacitar-se dessa forma. É importante que estas modalidades sejam divulgadas aos servidores. Alternativamente, pode-se fazer fechamento de turmas exclusivas para a UNIPAMPA, quando conveniente, o que deve promover maior adesão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Acredita-se que, para uma primeira aplicação, a Avaliação de Desempenho para Desenvolvimento (Eixo II) tenha sido bem sucedida quanto ao seu objetivo de fornecer elementos para a qualificação das políticas de gestão e desenvolvimento de pessoas.

A integração com os dados do Eixo I, no futuro, permitirá um mapeamento mais detalhado das atividades e focos de desenvolvimento. Revelando, por exemplo, quais as principais atividades desenvolvidas em laboratórios e que possam revelar necessidades específicas de treinamento, para além das capacitações mais demandadas pelos servidores e o público alvo desses cursos.

A revisão anual desses indicadores pode ser utilizada para avaliar a eficácia de ações ou programas eventualmente realizados. Por exemplo, se houve redução da intenção de rotatividade após iniciativas de promoção da fixação dos servidores. Mesmo que as ações sejam focais ou pilotos em apenas uma ou mais Unidades, é possível utilizar os demais como “grupo controle”. Esta abordagem não é sem limitações, mas representa um avanço considerável nas práticas institucionais.

Os dados aqui contidos podem, ainda, serem cruzados com dados de desempenho objetivo ou oriundos de outras fontes (levantamento de rotatividade real pela PROGEPE, avaliação institucional pela CPA, dados da ouvidoria, etc.).

Frisa-se a disponibilidade da Divisão de Avaliação de Desempenho da PROGEPE em colaborar as diversas instâncias institucionais ligadas ao planejamento, avaliação e desenvolvimento – especialmente, mas não exclusivamente, os ligados ao desenvolvimento de pessoas.

Focos de Desenvolvimento

A título de sintetizar os principais achados da Avaliação de Desempenho para Desenvolvimento, seguem recomendações às diferentes instâncias e programas da UNIPAMPA:

Equipes e Chefias

- realizar o planejamento das equipes, ligando as atividades individuais aos planejamento dos objetivos, metas e fins institucionais e das Unidades. Preferencialmente antes da definição dos Planos de Trabalho individuais.
- Promover o planejamento participativo, onde os servidores fazem parte do processo decisório e da definição de prioridades e ações do setor.
- Aperfeiçoar os processos de trabalho com foco especial nas condições de trabalho e no mapeamento e amadurecimento dos processos administrativos, reformulando onde necessário.
- As chefias devem realizar uma reflexão crítica a respeito da forma como atuam e participam do cotidiano das Equipes pelas quais são responsáveis, especialmente na forma como comunicam expectativas e reconhecem esforços.
- Chefias e equipes devem oferecer e buscar *feedback*, bem como promover outras melhorias do contexto de trabalho, como o resguardo da autonomia e a oferta de suporte social entre os servidores e pela chefia.

Avaliação de Desempenho

- Encontrar meios de estimular o planejamento participativo nas Equipes e qualificar a ligação dos Planos de Trabalho com o planejamento institucional e das Unidades.
- Criar mecanismos de acompanhamento e *feedback* sobre o desempenho para estimular a prática nas Equipes.
- Refinamentos e integração dos instrumentos de avaliação com base nos resultados e limitações dos dados aqui apresentados.

Dimensionamento

- Elaborar matriz de dimensionamento que considere os *cargos* estratégicos e necessários para o bom funcionamento das equipes e não só o *número* de servidores.

Capacitação

- Promover, prioritariamente, o preparo, capacitação e treinamento de servidores para e no exercício de funções de chefia, coordenação e gestão.
- Divulgar oportunidades de capacitação EaD gratuitas e de qualidade da Universidade, das Escolas de Governo, dentre outras.
- Promover a identificação de necessidades de capacitações/treinamentos individuais ou de reduzido número de servidores, mas de importância estratégica para a UNIPAMPA e seus setores, reservando recursos para seu custeio.
- Os próprios servidores devem conscientizar-se da responsabilidade individual de se manterem atualizados em suas áreas de especialidade, buscar cursos, participar de eventos, etc. A UNIPAMPA e as chefias devem fomentar estas iniciativas através da liberação criteriosa para a participação em cursos e eventos especializados, uma vez que a instituição dificilmente promoverá cursos dessa natureza, por sua abrangência restrita.

Qualidade de Vida do Servidor

- Promover a fixação de servidores através da promoção de um melhor ajuste servidor-UNIPAMPA e servidor-trabalho, com a criação/expansão de programas de alocação e mobilidade que valorizem o currículo, talentos, perfil e aspirações profissionais dos servidores.
- Promover a fixação do servidor através da recomendação e implantação políticas e programas que fomentem e/ou possibilitem sua participação e envolvimento com a comunidade local (cultural, familiar, política, desportiva, etc.).
- Identificar e atuar nas condições de trabalho que afetam o desempenho e a satisfação dos servidores.

Gestão

- A gestão, os responsáveis pela formulação de normas e regulamentos e os servidores que executam as políticas e programas devem considerar a coerência das ações com os princípios e valores institucionais e o impacto que as práticas e normativas institucionais acarretam na identificação do servidor com a Universidade. Especialmente, sempre que houver discricionariedade, que o “interesse da administração” não deve interpretado de forma restrita e de curto prazo. Deve, também, levar em consideração que tipo de mensagem e que tipo de UNIPAMPA está se comunicando aos servidores.
- A satisfação dos servidores é elemento ligado ao desempenho e à motivação, devendo ser objeto de consideração. Um clima de trabalho justo, democrático, digno e meritocrático, bem como oportunidades e ações que valorizem os servidores poderão trazer retorno concreto em menor rotatividade, maior engajamento e melhor desempenho coletivo.