



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA

JORGE FERNANDO NEGRÃO DE LEMOS

**INDICADORES DE DESEMPENHO PARA SECRETÁRIOS EXECUTIVOS DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ**

Belém
2019

JORGE FERNANDO NEGRÃO DE LEMOS

**INDICADORES DE DESEMPENHO PARA SECRETÁRIOS EXECUTIVOS DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará, como requisito final para a obtenção do título de mestre em Gestão Pública.

Linha de pesquisa: Gestão das Organizações Públicas.

Orientador: Prof. Dr. Mario Miguel Amin Garcia
Herreros

Belém
2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD
Biblioteca José Marcelino Monteiro da Costa (NAEA)

L557i Lemos, Jorge Fernando Negrão de.
Indicadores de desempenho para secretários executivos da
Universidade Federal do Pará / Jorge Fernando Negrão de
Lemos. – 2019.

Orientador: Prof^o Mario Miguel Amin Garcia Herreros
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Pará,
Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Programa de Pós-Graduação
em gestão Pública, Belém, 2019.

1. Desempenho - indicadores. 2. Avaliação de desempenho. 3.
Secretariado executivo. 4. *Balanced Scorecard*. 5. Administração
pública I. Título.

CDD 23. ed. 658.4012

Elaborado por Rosângela Caldas Mourão - CRB 2/888

JORGE FERNANDO NEGRÃO DE LEMOS

**INDICADORES DE DESEMPENHO PARA SECRETÁRIOS EXECUTIVOS DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará, como requisito final para a obtenção do título de mestre em Gestão Pública.

Aprovada em: 18/11/2019

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Mario Miguel Amin Garcia Herreros
Orientador – PPGGP/NAEA/UFPA

Prof^a. Dr^a Marina Yassuko Toma
Examinador Interno – PPGGP/NAEA/UFPA

Prof. Dr. Heriberto Wagner Amanajás Pena
Examinador Externo - UEPA

AGRADECIMENTOS

A Deus, agradeço o dom da vida;

À minha mãe Izabel da Graça, à minha avó Elza, às minhas tias Sandra, Suely, Expedita e Ana Maria, e aos meus primos Rafael, Alessandra, Luan e Layse, agradeço o amor, a dedicação e o cuidado ao longo da vida, que me permitiram chegar até aqui;

Ao Núcleo de Altos estudos Amazônicos (NAEA), aos excelentes professores e à competente equipe técnica, agradeço a acolhida neste Núcleo de excelência acadêmica e a oportunidade de fazer parte deste;

Em especial, ao meu orientador, Prof. Mario Amin, agradeço a confiança em meu projeto, as lições para toda uma vida acadêmica e a motivação constante;

E aos professores Marina Toma e Heriberto Amanajás, agradeço terem aceito nosso convite para compor as bancas de qualificação e dissertação e as importantes contribuições para a melhor versão deste trabalho e seus futuros desdobramentos;

Também aos meus colegas de sala das turmas 2017 e 2018, agradeço o companheirismo, a partilha das alegrias e das penas no percalço da pós-graduação, em especial ao João Henrique Araújo, ao Waldemar Alvares, à Josemare Silva e ao Kleyton Lisboa pelas parcerias;

À Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal da Universidade federal do Pará (UFPA), agradeço o incentivo e a permanente colaboração para que eu pudesse participar do programa de pós-graduação, em especial, ao Pró-Reitor Raimundo Almeida, às Diretoras Bárbara Troeira, Cristina Nakata e Denize Aguiar e às minhas colegas Simone Sousa e Lilian Vasconcelos;

À Nilda Barata, agradeço as palavras sábias que iluminaram este percurso e me sustentaram até os momentos finais;

Aos amigos da UFPA, agradeço a torcida pelo meu sucesso, em especial ao Manoel Lima, à Anna Bellisa, à Luciana Soares e à Lana Maués;

Também aos meus amigos Bruno Machado, Daniel Prestes, Laíse Leite, Samantha Andrade, Laianny Reis, José Neto e à minha comadre Ellen Silva e à minha afilhada Helena Silva, agradeço o incentivo ao longo do curso, sempre que a jornada se tornava difícil e o desânimo batia à porta;

Aos secretários executivos que participaram direta ou indiretamente de minha pesquisa, agradeço a confiança, a constante motivação e a contribuição para a pesquisa em gestão pública e em secretariado, e em especial aos secretários e amigos Hébera Ferreira, Erison Palheta, Raul Oliveira, Mônica Figueiredo, Jucianny Sousa, Simone Dias, Mariana Antunes e Juliene Rodrigues;

Ao grupo de secretárias da turma de Indicadores de Desempenho de SP e, em especial, à Bete D'Elia e à Walkiria Almeida, agradeço a inspiração para a criação deste trabalho, por terem sido referências acadêmicas e profissionais e também todo o encorajamento nesta jornada;

Finalmente, agradeço ao Cássio Sousa, meu companheiro, o incentivo para me candidatar ao programa, a compreensão pelas vezes que um ou outro plano precisou aguardar para que eu atendesse aos compromissos da pós-graduação e por ter cruzado a linha de chegada ao meu lado;

E a todos que, porventura, não tenham sido mencionados, mas que, sem dúvida, tenham feito parte desta jornada.

RESUMO

Em um cenário em que as organizações buscam resultados efetivos e em que o ser humano, o trabalhador, não é visto como recurso, mas como colaborador que deve compreender o que se espera dele e como ele pode contribuir para a organização e, em contrapartida, como este trabalhador pode ser motivado e valorizado em seu fazer diário pela percepção dos resultados de sua atuação, buscou-se nesta pesquisa analisar a avaliação de desempenho realizada na Universidade Federal do Pará (UFPA), com base no método *Balanced Scorecard* (BSC), pela perspectiva dos servidores do cargo de secretário executivo. Para isto, estabeleceu-se como objetivos: identificar método de mensuração do desempenho individual, com base no método BSC; definir três ou mais indicadores de desempenho individual para os servidores do cargo de secretário executivo na UFPA; e analisar estes indicadores de desempenho individual como instrumento para a tomada de decisão dos gestores. A metodologia da pesquisa foi conduzida segundo uma abordagem quantitativa pós-positivista feita por revisão bibliográfica e pesquisa de campo. A pesquisa de campo foi aplicada por meio do instrumento questionário, que passou por validação junto a uma amostragem do universo de indivíduos, posteriormente, aplicado à população geral. Os resultados obtidos tiveram sua consistência comprovada com base no Alfa de Cronbach. A pesquisa apontou que é possível elaborar indicadores de desempenho individual considerando a definição do percentual esperado de execução de determinada atividade do servidor e os critérios de qualidade esperados, derivados do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), de modo que foram propostos seis indicadores alinhados à perspectiva de Processos Internos, por meio do objetivo estratégico “Aprimorar a comunicação institucional”. Estes indicadores foram utilizados para análise das perspectivas de elaboração do plano de trabalho do servidor, proposição de capacitação e qualificação e dimensionamento da equipe de trabalho.

Palavras-chave: Indicador de desempenho individual. Avaliação de desempenho. Secretariado executivo. *Balanced Scorecard*. Universidade Federal do Pará.

ABSTRACT

In a scenario in which organizations seek effective results and in which the workers are not seen as a resource, but as collaborators who must understand what is expected of them and how they can contribute to the organization and, on the other hand, how these workers can be motivated and valued in their daily work, through the perception of the results of their work, this research aimed to analyze the performance evaluation performed at the Federal University of Pará (UFPA), based on the Balanced Scorecard method (BSC), from the perspective of the public employees of the position of executive secretary. To this end, the following objectives were established: to identify individual performance measurement method, based on the BSC method; to define three or more individual performance indicators for UFPA executive secretary public employees; and to analyze these individual performance indicators as a tool for managers' decision making. The research methodology was conducted from a post-positivist quantitative approach, carried out through literature review and field research. The field research was applied through a survey, which was validated with a sample of the universe of individuals, and was then applied to the general population. The results obtained had their consistency proven from Cronbach's alpha. The research pointed out that it is possible to elaborate individual performance indicators from the definition of the expected percentage of execution of a given public employee activity and the expected quality criteria, which are derived from the Institutional Development Plan (PDI). After that, six indicators were aligned with the BSC's Internal Processes perspective and were proposed according to the strategic objective "Improve institutional communication". These indicators were used to analyze the perspectives of: elaboration of the work plan of the server, proposition of training and qualification, and dimensioning of the work team.

Keywords: Individual Performance Indicator. Performance evaluation. Executive Secretariat. Balanced Scorecard. Federal University of Pará.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 –	Modelo <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	30
Figura 2 –	Modelo de Gestão Estratégica da UFPA.....	35
Figura 3 –	Mapa Estratégico constante no PDI da UFPA.....	36
Figura 4 –	Indicadores de Desempenho constantes no PDI da UFPA.....	38
Figura 5–	Folha de controle.....	40
Figura 6 –	Quadro de indicadores da perspectiva de sucesso da Polícia Sueca.....	40
Figura 7 –	Descrição do modelo de mensuração de desempenho individual.....	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Escala de variáveis do questionário por atributo.....	49
Quadro 2 –	Respostas à questão 07 do questionário da pesquisa de campo.....	59
Quadro 3 –	Indicador de desempenho individual para Atendimento ao Público.....	66
Quadro 4 –	Indicador de desempenho individual para Gestão Documental.....	67
Quadro 5 –	Indicador de desempenho individual para Divulgação de Informações....	68
Quadro 6 –	Plano de Trabalho para o cargo de secretário executivo.....	72
Quadro 7 –	Capacitação para o cargo de secretário executivo.....	74

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Atividades dos servidores do cargo de secretário executivo inseridas no questionário.....	51
Tabela 2 –	Respostas dos servidores que validaram o instrumento de pesquisa.....	52
Tabela 3 –	Relação entre as atividades dos secretários executivos e os objetivos estratégicos do PDI.....	55
Tabela 4 –	Percentual proporcional de Frequência de realização das atividades.....	62
Tabela 5 –	Percentual proporcional de Importância de realização das atividades.....	63

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANP	<i>Analytic Network Process</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAPACIT	Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento
EUA	Estados Unidos da América
NAEA	Núcleo de Altos estudos Amazônico
PAC	Plano de Ações de Capacitação
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPA
PDU	Plano de Desenvolvimento da Unidade
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
PROGEP	Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional
SIGRH	Sistema de Gestão de Recursos Humanos da UFPA
UFPA	Universidade Federal do Pará

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Problema	16
1.2	Justificativa	18
1.3	Hipótese	19
1.4	Objetivos	19
1.4.1	Objetivo Geral.....	19
1.4.2	Objetivos Específicos.....	20
1.5	Organização do trabalho	20
2	REVISÃO TEÓRICA	21
2.1	Avaliação de desempenho em organizações públicas	21
2.2	Peculiaridades da atividade do profissional de secretariado executivo nas organizações	25
2.3	Modelos de gestão nas organizações	27
2.3.1	O método <i>Balanced Scorecard</i>	29
2.3.2	O uso do BSC no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPA... 33	
2.3.3	Elaboração de indicadores de desempenho individual segundo o método BSC.....	39
2.4	Revisão de literatura	42
3	METODOLOGIA	46
3.1	Abordagem quantitativa	46
3.1.1	Consistência dos dados: Alfa de Cronbach.....	46
3.2	Universo da pesquisa	47
3.3	Técnica de coleta	47
3.3.1	Levantamento de atividades.....	48
3.3.2	Variáveis.....	48
3.3.3	Escala das variáveis.....	49
3.4	Etapas de pesquisa	50
3.4.1	Etapa 1: Levantamento das atividades dos servidores do cargo de secretário executivo na UFPA.....	50
3.4.2	Etapa 2: Validação do questionário de levantamento de atividades.....	52
3.4.3	Etapa 3: Aplicação do questionário de levantamento de atividades.....	54

3.4.4	Etapa 4: Alinhamento das atividades aos objetivos estratégicos da UFPA.....	54
3.4.5	Etapa 5: Conversão das atividades em indicadores de desempenho individual.....	55
4	MÉTODO DE MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL DE SERVIDORES NA UFPA.....	57
4.1	Perspectiva quantitativa do modelo.....	57
4.2	Perspectiva qualitativa do modelo.....	58
4.3	Descrição do modelo de mensuração de desempenho individual.....	60
5	INDICADORES DE DESEMPENHO INDIVIDUAL DOS SECRETÁRIOS EXECUTIVOS DA UFPA.....	62
5.1	Resultados dos cálculos sobre a relevância das atividades.....	62
5.2	Indicadores de desempenho individual para secretários executivos.....	65
5.2.1	Indicadores de Atendimento ao Público.....	65
5.2.2	Indicadores de Gestão Documental.....	66
5.2.3	Indicadores de Divulgação de Informações.....	68
6	FORMAS DE APLICAÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO COMO INSTRUMENTO DE TOMADA DE DECISÃO.....	70
6.1	Aplicação na elaboração do plano de trabalho do servidor.....	70
6.2	Aplicação na proposição de capacitação e qualificação.....	73
6.3	Aplicação no dimensionamento da equipe de trabalho.....	75
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	76
	REFERÊNCIAS.....	79
	APÊNDICES.....	84
	APÊNDICE A – Questionário de levantamento de atividades.....	85
	APÊNDICE B – Consolidação do dimensionamento da atuação dos secretários executivos na UFPA.....	93

1 INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho de servidores efetivos da Administração Pública Federal brasileira compõe a complexa rede de processos avaliativos que podem ser conduzidos dentro de uma organização pública, tendo sua relevância no fato de atuar precisamente sobre a força de trabalho. O ato de avaliar políticas públicas não é um fim em si mesmo, mas, conforme apontam Crumpton (2016), é uma ferramenta que permite melhorar a eficiência com que se gastam os recursos públicos, assim como o gerenciamento da qualidade e do controle social da eficiência e eficácia das ações governamentais, o que permite interpretar a avaliação de desempenho como a oportunidade de verificar os resultados de pessoal e oportunizar seu desenvolvimento profissional em prol das ações públicas.

Feita anualmente na Universidade Federal do Pará (UFPA), a avaliação de desempenho é uma exigência do disposto na Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que instituiu o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), sendo feita atualmente segundo uma autoavaliação do servidor técnico-administrativo ou do docente em cargo de gestão, que é somada a uma avaliação por parte de sua chefia imediata, cuja média aritmética resulta na nota final do servidor avaliado. Este resultado promove a progressão dos servidores técnico-administrativos em seu plano de carreira e deve subsidiar quais ações de capacitação, de qualificação e de saúde e qualidade de vida deverão ser ofertadas no exercício seguinte, sendo, ainda, critério para a concessão de determinadas licenças como o afastamento para pós-graduação. (UFPA, 2017).

O processo avaliativo é organizado por meio do Programa de Avaliação de Desempenho da UFPA, criado em 2007, e complementado por três resoluções publicadas nos anos de 2009, 2011 e 2016, que promoveram alterações mínimas no Programa, sem modificar o instrumento, conforme relata Ayan (2017). A alteração mais recente consistiu na inclusão de competências – que, segundo Costa e Almeida Junior (2013) devem ser entendidas como a interação entre conhecimentos (saber o que é), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer) em relação à execução de determinada atividade do escopo institucional – e de eventos de capacitação. Essa alteração foi feita pela, à época, Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento e, atualmente, Diretoria de Capacitação e Desenvolvimento (composta pelas Coordenadorias de Capacitação Profissional e de Desenvolvimento Profissional), subordinada à Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP).

A referida estrutura adere à explicação de que o ato de avaliar contempla o julgamento de valores da política implementada e objetiva prestar informações que possam melhorar a tomada de decisão na esfera pública (CRUMPTON, 2016), além de permitir o reconhecimento de uma lacuna entre a expectativa que se tem de uma determinada ação – isto é, a atuação dos servidores – e a realidade de sua implementação – no caso, seus desempenhos reais.

Brum (2013) mostra preocupação com a retroalimentação, isto é, a avaliação como fomento para reformulação das políticas, e com a meta-avaliação, que consiste na análise da qualidade da avaliação feita. Ambos os conceitos se aplicam à avaliação de desempenho, à medida que fornecem insumos para o planejamento de diversas ações concernentes ao desenvolvimento de pessoal da organização.

De acordo com Ayan (2017), há, entretanto, uma aparente inconsistência no resultado desta avaliação na UFPA: por um lado, em 2016, constatou-se que 80% dos servidores obtiveram avaliação acima de 9 pontos, o que é considerado um Desempenho Excelente; enquanto, por outro lado, na Pesquisa de Clima Organizacional, também feita pela PROGEP em 2015, um dos itens que obtiveram maior discordância na percepção dos servidores se relacionava aos critérios utilizados na avaliação de desempenho.

Como consequência, convém levantar a importância de que a avaliação de desempenho se alinhe aos objetivos estratégicos estabelecidos no Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPA (PDI), inclusive no sentido de que os indicadores elaborados com base na metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) não se atenham somente aos resultados institucionais, mas também ao desempenho individual dos servidores.

Concomitantemente, urge que os critérios da avaliação de desempenho sejam, primeiramente, passíveis de mensuração qualitativa e quantitativa e, em segundo, que se refiram às atividades efetivamente exercidas pelo servidor. Este segundo ponto é relevante porque a atual avaliação de desempenho considera competências comuns a todos, as chamadas Competências Organizacionais, tais como Disciplina, Flexibilidade e Responsabilidade, por exemplo, como critério de avaliação e, considerando a variedade de cargos e perfis profissionais, estima-se a necessidade de definir critérios específicos para cada cargo.

Entre estes cargos, há o cargo de secretário executivo, profissional que está inserido no processo de gestão das empresas, assessorando os processos decisórios, de forma a otimizar resultados em equipes, além de atuar como agente facilitador nas relações entre empresa e clientes interno e externo (ALMEIDA, W. C., 2016). À época desta pesquisa, o total de

secretários executivos somava 56 indivíduos na UFPA, conforme relatório do Sistema de Gestão de Recursos Humanos da UFPA (SIGRH), distribuídos entre unidades acadêmicas, administrativas, órgãos suplementares, núcleos, escolas e campi do interior do Estado. Esses secretários executivos compõem o Universo de Pesquisa deste trabalho, em razão das peculiaridades a serem descritas sobre sua atuação profissional.

Assim, conforme será detalhado nas próximas subseções, busca-se neste trabalho refletir a forma como a avaliação de desempenho é feita na UFPA, tendo como referência o estudo das atividades dos servidores do cargo de secretário executivo. Com isto, espera-se que o estudo resulte em avanços nos estudos sobre a Gestão do Desempenho na UFPA, contribuições para o objetivo institucional definido no PDI 2016-2025 relativo à Gestão de Pessoas, que consiste em “valorizar servidores com foco em resultados” (UFPA, 2016), e sobre a valorização dos secretários executivos da UFPA.

1.1 Problema

As organizações, sejam privadas ou públicas, evoluíram nas últimas décadas com a alteração de seus sistemas de valores (GODOY, 2009). Se nos anos 50, a preocupação das chefias se baseava no cumprimento do orçamento anual e em análises financeiras, observa-se nos anos seguintes que, gradualmente, as atenções se voltaram para o acompanhamento das tendências de mercado, para uma análise estratégica que melhor alocasse recursos em áreas críticas e para a preocupação com os colaboradores e suas motivações, entre outros. Estes são fatos que nos permitem inferir que os holofotes da gestão em cada fase destacam um elemento negligenciado em um momento anterior.

Estas mudanças, favorecidas enormemente pelos avanços tecnológicos, provocaram a necessidade de que decisões, que anteriormente eram tomadas lentamente, fossem aceleradas tendo como base dados concretos e conectados com o mercado. Em outras palavras, esta é a razão pela qual a mensuração do desempenho das organizações se tornou objeto de emprego de inúmeros esforços despendidos pelas instituições. Mensurar o desempenho, contudo, é uma atividade em constante construção (GODOY, 2009), visto que muitas organizações têm dificuldades em definir indicadores adequados que forneçam dados representativos e confiáveis para a avaliação de desempenho.

Nas organizações públicas, em particular, este cenário se apresenta de forma mais grave. De acordo com Godoy (2009), a administração pública brasileira ainda carrega diversas fragilidades originadas do processo de colonização, com números pouco expressivos

de gestores motivados e comprometidos, havendo, paralelamente, um descompasso entre a quantidade de serviços oferecidos à população, a elevada demanda por estes serviços e o déficit de servidores nos órgãos públicos. Gomes (2009) afirma que esta situação foi fortemente influenciada pelas correntes que, seguindo os modelos de governo de países anglo-saxões, pregavam o Estado mínimo, delegando à iniciativa privada muitos dos serviços antes providos pelo Governo. Guardadas as devidas considerações sobre a eficácia do modelo, Gomes (2009) pondera que a preocupação com a eficiência dos serviços públicos se manteve no escopo da discussão.

Godoy (2009) explica que os diversos dispositivos da nova administração pública, tais como a transparência pública e o incentivo à criatividade e à inovação, vêm para fomentar a revisão dos serviços públicos com vistas à maior eficácia e humanização, exigindo que sejam repensados os modelos organizacionais em vigência, ou seja, não havendo mais espaço para a crença de que a eficiência do serviço público resida estritamente no cumprimento de regras e procedimentos, mas, sim, no alcance dos resultados.

Consequentemente torna-se necessária a mensuração destes resultados como meio de legitimar as ações empreendidas ou de apontar as necessidades de ajustes; em outras palavras, como afirmam Ghelman e Costa (2006, p.1), é “necessário dotar as organizações públicas brasileiras de um modelo de avaliação do desempenho organizacional que contribua para tornar o Estado mais ágil, transparente e focado em resultados que agreguem valor à sociedade”.

A esta reflexão, Gomes (2009) acrescenta que é necessário que sejam resgatados valores como o mérito e o adequado exercício profissional para ocupação dos cargos e funções públicas por meio de mudanças que proporcionem maior flexibilidade na condução dos serviços públicos e, conseqüentemente, melhor atendimento das demandas sociais. Esta necessidade é também aplicável à UFPA.

Entre os diversos cargos em atividade no espaço da UFPA, observa-se que o profissional investido no cargo de secretário executivo lida diariamente com diversas demandas, que são relevantes para a consecução dos objetivos institucionais. Porém não há evidências diretas de que os resultados institucionais sejam relacionados à sua atuação ou à atuação de outros cargos em específico. Não sendo o volume das demandas solicitadas aos servidores do referido cargo atendidas de forma individual ou sequencial, mas simultaneamente, este procedimento frequentemente dificulta a metrificação da frequência dos esforços empregados e dos resultados obtidos, afirmam D’Elia e Camargo (2013).

Embora estes servidores colaborem ativamente para os objetivos institucionais, há um vazio que não permite compreender a relação direta de sua atuação com os produtos institucionais, de tal forma que, conforme afirmam D'Elia e Camargo (2013), o profissional é desestabilizado em seu fazer cotidiano, crendo-se improdutivo, sendo invisibilizado socialmente em seu papel e em sua contribuição para o serviço público.

Visto que a avaliação de desempenho na UFPA se baseia em competências comuns a todos os cargos (UFPA, 2017) e que perpassa pela percepção subjetiva daqueles que a preenchem, é apresentado o seguinte problema: De que forma é possível mensurar o desempenho individual dos servidores do cargo de Secretário Executivo e utilizar estes indicadores como instrumento de apoio à tomada de decisão por parte dos gestores?

1.2 Justificativa

Considerando o cenário apresentado no Problema, uma metodologia frequentemente utilizada para a criação destes Indicadores de Desempenho, entre outras, é o método *Balanced Scorecard* (BSC), que apresenta a vantagem de analisar a organização sob categorias críticas do ponto de vista da cadeia de causas e efeitos. Este método foi amplamente divulgado na UFPA, por meio de capacitações, e também aplicado na elaboração dos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) das recentes gestões.

Em particular, na UFPA, os estudos relativos ao desempenho institucional são feitos através dos esforços de diversas unidades, liderados pela Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN), no que concerne ao alcance dos objetivos institucionais, e pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP), no que concerne ao desempenho dos servidores técnico-administrativos e docentes em cargo de gestão, por meio da avaliação de desempenho, feita anualmente com servidores efetivos, e pela avaliação no estágio probatório, aplicada aos servidores que atuam há menos de três anos na Instituição. (UFPA, 2017).

Estas avaliações, contudo, ainda são objeto de estudo e aperfeiçoamento, sendo atualmente aplicadas com base nas competências institucionais. Os formulários atualmente empregados, embora elaborados em alinhamento à Gestão e à Capacitação por Competências, não tem suporte tecnológico ou logístico para coleta de dados objetivos do desempenho dos servidores, tornando-se frequentemente resultado da percepção subjetiva do servidor e de seu avaliador. Em paralelo, as avaliações propõem a análise das mesmas competências para todos os servidores, independentemente de cargo, diferenciando-se somente no que se refere a

exercerem função gerencial (em que são observadas cinco competências gerenciais e cinco pessoais) ou não exercerem tal função (em que são consideradas dez competências pessoais).

De acordo com D'Elia e Camargo (2013), para os servidores investidos no cargo de secretário executivo, que compõem o Universo da Pesquisa, este cenário traz efeitos negativos. Embora estes profissionais componham o coletivo das organizações, raramente se constata a criação de Indicadores na área secretarial, o que gera:

desmotivação, falta de visibilidade da importância da sua atuação e o sentimento de não pertencer ao todo empresarial, [...] [de forma que] parte dos profissionais de secretariado sentem defasagem, entre o que fazem e o que é percebido pelos gestores e empresas, nos momentos de avaliação de desempenho. (D'ELIA; CAMARGO, 2013, p. 354-355).

Assim, considerando as dificuldades da implementação da mensuração do desempenho em organizações públicas, a escassez do tema na área secretarial e a facilidade de acesso ao público investigado por meio do Fórum de Secretários da UFPA¹, o presente trabalho se justifica como uma busca por uma demonstração prática e aplicável de indicadores de desempenho individual.

1.3 Hipótese

Tendo como referência o problema de pesquisa estabelecido, esta pesquisa apresenta a hipótese de que é possível mensurar o desempenho dos servidores do cargo de secretário executivo da Universidade Federal do Pará (UFPA) pela elaboração de indicadores de desempenho individual, criados por meio de uma abordagem qualiquantitativa, alinhada ao método *Balanced Scorecard* (BSC).

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

Analisar a avaliação de desempenho aplicada aos servidores técnico-administrativos e docentes em cargo de gestão da UFPA, considerando as atividades do cargo de secretário executivo.

¹ O Fórum de Secretários da UFPA trata de uma ação, iniciada em 2018, da categoria de servidores do cargo de secretário executivo, ainda informal à época da pesquisa, para a discussão de assuntos de interesse do grupo, compartilhamento de experiências profissionais, tecnologias e sociabilização.

1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar um modelo de mensuração do desempenho individual dos servidores do cargo de secretário executivo da UFPA, alinhado ao método *Balanced Scorecard* (BSC);
- b) Definir um ou mais indicadores de desempenho individual para três das atividades exercidas pelos servidores do cargo de secretário executivo na UFPA mais comuns às diversas unidades da instituição; e
- c) Avaliar formas de aplicação dos indicadores de desempenho individual elaboradas como instrumento para a tomada de decisão dos gestores nas questões de pessoal.

1.5 Organização do trabalho

O presente trabalho é estruturado em sete seções. A primeira seção é a Introdução, onde são apresentados o Problema, a Justificativa, o Objetivo Geral e os Objetivos Específicos, a Hipótese do Estudo e a presente Organização do Trabalho. A segunda seção é a Revisão Teórica, que é dividida em quatro subseções, que apresentam, respectivamente, os conceitos sobre avaliação de desempenho, as peculiaridades da atividade secretarial que motivaram este estudo e os conceitos sobre os sistemas de medição de desempenho, sendo finalizada com o levantamento do estado da arte dos temas tratados no presente trabalho. A terceira seção apresenta a Metodologia utilizada na pesquisa, tratando da abordagem definida para o estudo, as implicações da população investigada e as etapas da pesquisa e da coleta de dados.

A partir da quarta seção, são apresentados os resultados da pesquisa, iniciando-se pelo método de mensuração de desempenho obtido, sob as perspectivas quantitativa e qualitativa. A quinta seção apresenta os resultados do levantamento sobre as atividades mais relevantes para os sujeitos pesquisados e os indicadores de desempenho individual elaborados. A sexta seção apresenta perspectivas para a utilização dos resultados destes Indicadores no que se refere à elaboração do Plano de Trabalho do Servidor, à proposição de capacitação e qualificação do servidor e ao dimensionamento da força de trabalho. Por fim, são apresentadas as conclusões sobre o presente estudo e as propostas para pesquisas futuras e, na sequência, as referências utilizadas no estudo, anexos e apêndices.

2 REVISÃO TEÓRICA

Para embasar a pesquisa a ser desenvolvida no presente trabalho, são apresentados neste capítulo: levantamento de referências no tema desempenho na administração pública; conceitos e legislações relacionados à avaliação de desempenho em organizações públicas no Brasil; histórico e características do profissional de Secretariado; e modelos de gestão em organizações que contemplam a avaliação de desempenho, com foco no método BSC e sua utilização na UFPA. Ao final, buscou-se trazer artigos que apresentam o estado da arte do tema na atualidade.

2.1 Avaliação de desempenho em organizações públicas

Ao falar de avaliação de desempenho, cabe inicialmente levantar que o termo “desempenho” se presta a uma inumerável gama de sentidos e conceitos. Ainda que algumas definições tendam a predominar em certas áreas, para esta pesquisa, considera-se “desempenho” como os esforços empreendidos na direção de resultados a serem alcançados (GODOY, 2009). Nas organizações, este desempenho é mensurado pela “gestão de desempenho”, que constitui um conjunto sistemático de ações que visam a definir quais resultados se pretende alcançar e os esforços a serem despendidos para tal fim, incluindo a definição dos instrumentos de alinhamentos das estratégias e de monitoramento e a avaliação das ações.

Segundo Brandão e Guimarães (2001), formas de avaliar o desempenho são usadas desde a Idade Antiga como forma de controlar o trabalhador, porém somente com a instalação do capitalismo e o surgimento das grandes indústrias é que a prática se fortaleceu. Este fortalecimento toma corpo com as pesquisas de Taylor, que cria as primeiras escalas de “avaliação de mérito”. Inicialmente a mensuração do desempenho focava na produção realizada em relação ao tempo gasto, predominando uma avaliação de caráter gerencial, que foi alvo de críticas durante anos 80 por conta das distorções que os sistemas utilizados geravam sobre as avaliações dos desempenhos dos indivíduos (HIPÓLITO; REIS, 2002, *apud* AYAN, 2017). Isto porque a mensuração do desempenho não deve se propor a ser uma fria contabilização de dados, mas uma análise dos diferentes pesos que esforços e resultados têm entre si, sendo-lhes conferidas as respectivas importâncias. Assim, são identificados três

elementos que devem compor os sistemas de mensuração de resultados (GODOY, 2009): mensurações individuais que quantifiquem eficiência e efetividade; mensurações que se combinem para mostrar resultados organizacionais; e uma infraestrutura que permita a geração, a coleta, a análise, a interpretação e a utilização dos dados obtidos.

Ayan (2017) explica que não há distorções somente na etapa da avaliação, uma vez que podem ocorrer também em outras etapas dos processos da área de recursos humanos, tais como recrutamento e seleção e, ainda assim, estas etapas não deixam de ser cumpridas por fazerem parte do escopo administrativo da organização, tal como a avaliação de desempenho. Ayan (2017) indica também que, em dada medida, a ação humana é pautada pelo atendimento de necessidades básicas e que a aplicação da avaliação de desempenho atua como motivador para que o trabalhador ofereça um melhor desempenho em prol de maiores recompensas.

Paralelamente, Ayan (2017) explica ainda, fazendo referência a Bergamini e Beraldo (1988), que a avaliação deve ser humanizada, de forma a promover a mútua compreensão entre os atores da organização e de forma a obter comportamentos que favoreçam os resultados da organização. Por consequência, um dos problemas apontados sobre a avaliação de desempenho é a subjetividade do processo (AYAN, 2017). Se, por um lado, elimina o aspecto mecânico que pode ser gerado pelos sistemas utilizados, por outro, pode gerar conflito à medida que a percepção dos atores sobre os desempenhos difere. O que reforça a necessidade da:

utilização de critérios claros de avaliação, negociados e legitimados; ampla comunicação de objetivos, etapas e impactos do processo; capacitação de avaliadores e avaliados quanto ao processo de avaliação; apresentação da avaliação como elemento de apoio ao desenvolvimento organizacional e profissional; e adoção de uma sistemática que permita a avaliação por múltiplas fontes. (AYAN, 2017, p. 25).

Cabe ressaltar ainda que, assim como “desempenho”, o termo “resultado” também pode abarcar diversos sentidos. Godoy (2009) pondera que é corrente a associação entre resultados institucionais e os produtos da organização, porém que esta associação deve ser evitada. Um produto é uma saída direta da organização (*output*), que pode ser um serviço prestado, como aplicação de vacinas, capacitações realizadas ou áreas protegidas do desmatamento. Mas a prestação destes serviços não representa automaticamente efeito positivo na realidade da sociedade.

Godoy (2009) exemplifica que a construção de uma nova escola ou que um quadro de professores capacitados não implica efetivamente a melhoria do ensino, de modo que, embora metas possam ser atingidas, não necessariamente representam resultados.

Esta complexa teia de considerações se alia a elementos próprios da formação do Estado brasileiro, como patrimonialismo e individualismo, para explicar o histórico da implantação da avaliação de desempenho em organizações públicas no Brasil. (SCHIKMANN, 2010, *apud* AYAN, 2017).

O Estado, de perfil mecanicista e em busca de eficiência, passou a importar tecnologias do setor privado, mas sem fazer as devidas adaptações à rigidez hierárquica e legal, própria do serviço público. Este cenário afetou igualmente a evolução da área de gestão de pessoas em que há limitação de posturas inovadoras, as remunerações são desvinculadas do desempenho, verifica-se ausência de entendimento do cidadão como receptor dos serviços públicos, há desvio do papel da gratificação, entre outros problemas (SIQUEIRA; MENDES, 2009, *apud* AYAN, 2017). Em outras linhas, a área de gestão de pessoas nas organizações públicas tende a ser pouco estratégica, desempenhando papel próximo ao de Recursos Humanos ou de Administração de Pessoal, devendo seu papel ser repensado pelas organizações.

Uma das estratégias do Governo Federal para elevar a área ao protagonismo da ação está na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), estabelecida pelo Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, em busca de melhorar a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade e de promover o desenvolvimento contínuo do servidor público. Cabe destacar que o referido Decreto foi atualizado e, portanto, revogado pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, cujos efeitos ainda estavam em fase de estudo e implantação por parte dos órgãos públicos à época de elaboração do presente trabalho. Houve, entretanto, uma série de ações preliminares à PNDP.

Segundo relata Ayan (2017), em 1936 foi promulgada a Lei nº 284, conhecida por Lei do Reajustamento, em que se estabelecia, entre outras providências, o primeiro plano de classificação de cargos no Brasil. Esta lei foi seguida pelo Decreto nº 2.290, de 28 de janeiro de 1938, que aprovou o regulamento de promoções, que deu início à avaliação de desempenho do serviço público brasileiro.

Originalmente, os critérios para promoção eram a assiduidade, a pontualidade horária, a disciplina e o zelo funcional, além de outros critérios adicionais. Novos sistemas de

avaliação de desempenho foram criados: um em 1960, tendo como base escalas gráficas de dupla entrada, que se provou ineficiente pela baixa variabilidade de notas, visto que a maioria dos servidores eram avaliados acima da média; e outro em 1970, em que as avaliações eram feitas por comparação entre os servidores, que eram classificados em diferentes grupos, do “muito bom” ao “regular”, e recebiam promoção com base na nota obtida. Em 1980, este segundo modelo foi descontinuado, retornando-se ao modelo de avaliação anterior. (GRILO, 1982, *apud* AYAN, 2017).

As legislações atuais que concernem à avaliação de desempenho no serviço público têm origem na Emenda Constitucional nº 19/1998, que estabeleceu a avaliação relativa ao estágio probatório para alcançar a estabilidade e a avaliação de desempenho regular. Atualmente, na administração pública federal brasileira, regem a avaliação de desempenho a Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008, e o Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010: esta lei inova ao estabelecer que a avaliação será feita considerando múltiplas fontes e este decreto define critérios e procedimentos a serem observados na avaliação.

Ayan (2017) destaca que as legislações definem apenas conceitualmente o que se espera da avaliação de desempenho, não determinando que ferramenta ou sistema deverá ser utilizado para tal finalidade, cabendo ao órgão da administração pública direta, indireta, autárquica ou fundacional esta definição.

À época da elaboração deste trabalho, em 2019, está em fase de aprovação o Projeto de Lei Complementar 248, que disciplina a perda de cargo público em função de insuficiência de desempenho do servidor público na avaliação de desempenho, regulamentando o que já está exposto no Art. 41 da Constituição Federal. O Projeto elenca como critérios da avaliação os seguintes itens: I - qualidade de trabalho; II - produtividade no trabalho; III – iniciativa; IV – presteza; V - aproveitamento em programas de capacitação; VI – assiduidade; VII – pontualidade; VIII - administração do tempo; IX - uso adequado dos equipamentos de serviço.

Finalmente, no que concerne às instituições federais de ensino, entre as quais se enquadra a Universidade Federal do Pará (UFPA), a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, aprovou o PCCTAE, que define a organização do quadro de pessoal, as formas de ingresso e desenvolvimento, a remuneração, o enquadramento dos servidores ao plano, assim como relaciona determinados benefícios à avaliação de desempenho e determina a implementação do Programa de Avaliação do Desempenho que, conforme já mencionado, é conduzido na UFPA pela Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoal (PROGEP).

2.2 Peculiaridades da atividade do profissional de secretariado executivo nas organizações

O profissional de secretariado tem sua origem associada principalmente aos escribas do Antigo Egito e de regiões próximas como a Grécia e demais territórios ocupados pelo Império Romano. Explica Nonato Júnior (2009) que destes profissionais era exigida a execução de atividades como registro, arquivamento, transcrição, redação, tradução, taquigrafia, contabilidade e copiamento – atividades que se mantiveram intactas até partes do século XX.

Os escribas foram também considerados uma das primeiras classes intelectuais da Antiguidade quando o letramento era uma espécie de privilégio e os profissionais de assessoria estavam sempre próximos dos líderes de estado e chefes militares, razão pela qual se exigia uma formação interdisciplinar e motivo pelo qual gozavam de bom status social (NONATO JÚNIOR, 2009). A situação perdurou até pouco depois do apogeu do Império Romano, quando concepções religiosas e políticas se alteraram e a democratização do aprendizado possibilitou que o acesso ao conhecimento não fosse mais restrito a determinados grupos. Neste cenário, parte dos escribas se tornou professores, filósofos, conselheiros e escritores livres, enquanto outra parte, que havia sido tomada como prisioneiros de guerra, passou a ter suas habilidades intelectuais exploradas pelos senhores de terras.

Seguindo esta linha histórica, Nonato Júnior (2009) afirma que esta dissociação dos escribas em outras categorias e profissões iniciou uma espécie de silenciamento de que a base empírica destas atividades se formava considerando o ato de “assessorar” ou, de outro modo, do que se pode chamar o “fazer secretarial”. O exercício por profissionais do sexo masculino, ainda considerados como classe intelectual, permaneceu ainda forte durante a Idade Média, quando os monges realizavam trabalhos de copistas e arquivistas para o Estado e para a Igreja, e durante a Idade Moderna, com “a revolução comercial e o mercantilismo ascendente [que] fazem com que, paulatinamente, a figura do Secretário reapareça nos trabalhos econômicos e nos serviços oferecidos pela urbanização e industrialização crescentes” (NONATO JUNIOR, 2009, p. 88). A figura do secretário se renova, sobretudo em razão da complexificação dos processos nas organizações, que passaram a fazer sua produção por meio de máquinas e novos aparatos tecnológicos, exigindo que os donos de fábricas tivessem assessores com domínio de redação, contabilidade e economia.

Ainda segundo Nonato Júnior (2009), somente com a alteração do papel da mulher na sociedade, durante os períodos das Grandes Guerras Mundiais, foi que ela ingressou no mercado de trabalho para substituir a mão de obra masculina afastada para as Guerras. Com a regulamentação da profissão nos âmbitos internacional e nacional pela criação de leis, códigos de ética, federações e sindicatos e com a educação formal de nível superior que conferiu maior aporte intelectual e científico ao profissional, o profissional de Secretariado passa a ter possibilidades diversas, além das atividades técnico-operacionais, para sua atuação em organizações públicas ou privadas.

Particularmente no Brasil, a classe secretarial inicia sua consolidação na década de 1960 com o surgimento do “Clube das Secretárias” no Rio de Janeiro, que, em 1970, se transformou na “Associação das Secretárias do Rio de Janeiro”, como primeira associação civil pensada para promover o aprimoramento profissional e a conscientização da classe. Esse movimento estimulou a criação de outras associações nos outros Estados, que, em 1976, se reuniram na “Associação Brasileira de Entidades de Secretariado”, que teve como principal resultado a edição da Lei nº 6.556, de 5 de setembro de 1976, que regulamentava a “atividade de secretário” (NONATO JÚNIOR, 2009). Somente uma década depois, ocorreu a regulamentação do Secretariado como profissão, pela Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985, alterada pela Lei nº 9.261, de 10 de janeiro de 1996, em que são definidos os critérios de que trabalhadores podem exercer a profissão em nível técnico e superior e suas atribuições.

As alterações nas exigências que o mercado fez aos profissionais geraram o que consideramos uma peculiaridade da profissão e da atividade secretarial. Atualmente, os profissionais de secretariado devem não somente exercer atividades relacionadas à escrita, mas, como explicam Mazulo e Silva (2010), devem dominar o uso efetivo da comunicação, o gerenciamento do tempo, o relacionamento interpessoal, a visão holística, além de serem polivalentes, inovadores e dispostos a atuar na assessoria de pessoas, entre outros atributos. A isto, afirma e complementa que:

o profissional deve ter senso crítico, postura ética, capacidade de articulação, utilizar as competências específicas, visão generalista e sistêmica, ser empreendedor, gerenciar informações com eficácia, ser proativo, ser criativo, trabalhar em equipe fazendo uso de liderança, ter maturidade emocional, enfim, estar aberto para o aprendizado contínuo. O profissional de Secretariado está inserido no processo gerencial das empresas, trabalha ao lado do poder decisório, otimiza resultados em times, atua como agente facilitador fazendo a intermediação entre a empresa e o cliente interno e externo. (ALMEIDA, W. C., 2016, p. 15).

Assim, visualiza-se uma afinidade do profissional à gestão estratégica, na qual deve atuar como indivíduo criativo, participativo, articulador e, sobretudo, gestor, pois toma decisões, lidera equipes, planeja ações, sendo assim um cogestor, empreendedor e, eventualmente, mediador de conflitos. Müller e Ferreira (2015) contrapõem, entretanto, que: se por um lado a possibilidade de o profissional de Secretariado acumular esta gama de atividades permite suprir diversas demandas da organização, por outro, pode ser prejudicial tanto ao trabalhador, quanto à organização, uma vez que as interrupções por motivo de atendimento se tornam constantes, e o foco na atividade realizada anteriormente pode ser perdido, exigindo consumo de mais tempo para retomar à concentração.

Em diálogo com o que foi proposto por D'Elia e Camargo (2013), Müller e Ferreira (2015) apontam também para uma segunda peculiaridade da “atividade secretarial”:

o profissional desenvolve, historicamente, funções de apoio, que não fazem parte do final dos processos, que não impactam diretamente o resultado da empresa, pois, habitualmente, o resultado final é atribuído aos executivos e à sua equipe. Além disso, as atividades polivalentes desenvolvidas pelo profissional, com demandas simultâneas e interrupções ao longo dos processos, resultam na subjetividade dos processos. (MÜLLER; FERREIRA, 2015, p. 44).

Desta forma, vê-se, no secretário executivo, um profissional responsável por atuar como um canal entre a direção da organização e seus demais departamentos, frequentemente agindo como filtro e facilitador das relações, necessitando de diversos conhecimentos para desenvolver eficientemente sua atividade. Por consequência, o profissional de Secretariado se encontra sobrecarregado pela simultaneidade dos atendimentos das demandas, que tendem a ser tanto das gerências, quanto dos demais trabalhadores da organização, e cujas ações, ainda que influenciem nos resultados organizacionais, pouco ou nada são relacionadas entre si, no que retomamos o argumento de D'Elia e Camargo (2013), confirmado em Müller e Ferreira (2015) ao levantar a necessidade de que o desempenho destas atividades seja mensurado.

2.3 Modelos de gestão nas organizações

Conforme consta no item 2.1, a atividade de medir desempenho consumiu a atenção de diversos teóricos e especialistas em diversas organizações, de modo que os modelos evoluíram de acordo com a cultura organizacional e as demandas econômicas e sociais. Neste

sentido, é apresentado um breve panorama de modelos de gestão que abarcam a avaliação de desempenho e que receberam notoriedade nas últimas décadas.

Cardoso e Mendonça Neto (2010) comentam sobre o conjunto de processos chamado genericamente de *Tableau de Bord*, que foi concebido na França, no início do século XX, como um instrumento que ensaiava representar a realidade de forma sistêmica, permitindo a intervenção dos gestores “a distância”. Com as dimensões estruturais e geográficas alcançadas por determinadas organizações, tornava-se inviável que o gestor pudesse acompanhar todos os processos e resultados, de maneira que o *Tableau de Bord* funcionaria como um “microscópio” para a organização, fornecendo informações para a tomada de decisão.

Objetivamente, o instrumento trata de um relatório gerencial que, paulatinamente, foi complementado pela “inclusão de estatísticas econômicas, comerciais, industriais e financeiras” (CARDOSO; MENDONÇA NETO, 2010, p. 124). Paralelamente, Quesado, Rodrigues e Guzmán (2012) complementam discorrendo sobre a versatilidade do *Tableau de Bord*, que se adapta à organização em que é aplicado, podendo apresentar um viés mais ou menos financeiro, mas sempre alicerçado na menor quantidade possível de indicadores operacionais que permitam ao gestor tomar decisões.

Em textos mais recentes, Sanchez Vázquez, Velez Elorza e Araujo Pinzon (2016) e Batocchio, Ferraz Minatogawa e Anholon (2017) apresentam também o modelo Canvas, que consiste em “una herramienta para la generación de modelos de negocios [...] que permite trabajar sobre la base de cómo una organización crea, proporciona y captura valor²” (SANCHEZ VÁZQUEZ; VELEZ ELORZA; ARAUJO PINZON, 2016, p. 39). Desenvolvido por Alex Osterwalder em 2008, o modelo propõe representar graficamente, em uma única folha (daí o nome “canvas” = tela), uma visão holística da organização em nove perspectivas, tais como clientes, atividades, fluxos, custos, canais de distribuição, relações entre os atores, entre outras. Se por um lado, o modelo facilita a visualização do negócio, por outro, é criticado por não esclarecer como transformar a visão em ação, isto é, não explica como as ações devem ser concretizadas. Assim, tanto Sanchez Vázquez, Velez Elorza e Araujo Pinzon (2016) quanto Batocchio, Ferraz Minatogawa e Anholon. (2017) sugerem para sanar esta deficiência a associação do modelo Canvas com a ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC), que será tratada no item 2.3.1.

² Em Português, “uma ferramenta para a gestão de modelos de negócios [...] que permite trabalhar sobre a base de como uma organização cria, proporciona e capta valor”, tradução nossa.

De Fellice e Petrillo (2015) também contribuem apresentando o *Analytic Network Process* (ANP), ou Método de Análise de Redes (tradução proposta pela Universidade Federal do Rio de Janeiro), que proporciona um quadro geral, que fornece informações para tomada de decisão sem fazer suposições sobre a independência de elementos da alta direção em relação àqueles da base, controlando, assim, redes, clusters, elementos e as relações entre elementos e entre os clusters. Como explicam Fellice e Petrillo (2015), as relações de hierarquia são substituídas por ligações em rede, que não definem posições de dominância ou subordinação, mas determinam os pesos relativos dos atributos pela comparação de suas importâncias em relação ao critério de controle. Com isto, os autores afirmam que o ANP também pode ser associado ao BSC para proporcionar uma tomada de decisão mais adequada.

Os modelos *Tableau de Bord*, *Canvas* e ANP mostram características que trazem benefícios diversos ao planejamento e avaliação das organizações, sendo passíveis de serem combinados para alcance de melhores resultados. Contudo, apesar desta variedade de modelos de gestão, é relevante observar que o modelo adotado na Universidade Federal do Pará em seu planejamento estratégico é o já mencionado BSC, o qual, a partir da próxima seção, passa a ser o foco da discussão.

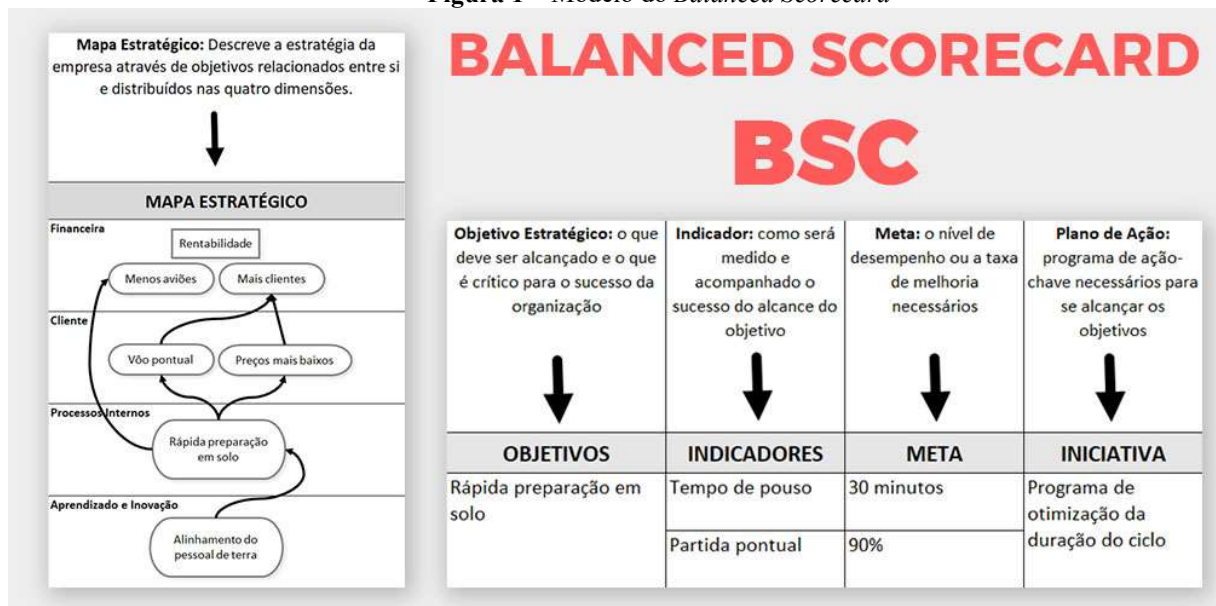
2.3.1 O método *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard*, ou de forma abreviada BSC, que pode ser traduzido como Quadro de Comando Integral, é uma metodologia desenvolvida pelos professores Robert Kaplan e David Norton, da Escola de Negócios da Universidade de Harvard, que pode ser aplicada tanto em instituições públicas quanto em instituições privadas.

Scaramussa, Reisdorf e Ribeiro (2010) argumentam que o método apresenta uma série de vantagens, como a integração de mensurações financeiras e não financeiras, o feedback da estratégia, a conexão entre planejamento e orçamento e um foco maior no alinhamento da organização. Scaramussa, Reisdorf e Ribeiro (2010) discutem ainda que, embora não tenha se originado dos conceitos da Administração estratégica, em razão das limitações dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho, o BSC evoluiu para uma importante ferramenta de gerenciamento estratégico, de modo que, mais do que um exercício de mensuração, o método motiva o crescimento e as melhorias de áreas críticas.

O método propõe uma visão integrada da organização, na qual o topo da estrutura é ocupada pela missão organizacional e que se desdobra em objetivos estratégicos agrupados em quatro perspectivas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento (GOMES; MENDES; CARVALHO, 2010) (Figura 1). Estas perspectivas se relacionam por meio de uma cadeia de causa e efeito, de forma a tornar transparentes as relações entre as áreas e as atividades.

Figura 1 – Modelo do *Balanced Scorecard*



Fonte: <https://www.nortegubisian.com.br/wp-content/uploads/2018/04/bsc.jpg>

Sobre o método, Montoya (2011) explica que a perspectiva financeira sempre foi o principal indicador de avaliação das organizações, porém houve uma mudança na orientação das prioridades, de forma que o planejamento passou a ser integrador, ou seja, abandonando um perfil gerencial em favor de assumir o autocontrole, o que elucida a escolha das supramencionadas categorias.

A perspectiva financeira, ainda que tenha deixado de ser a única considerada, não perdeu sua importância para o método. Embora não represente a satisfação dos clientes nem a qualidade dos produtos ou serviços, segundo Montoya (2011), é uma categoria que representa a capacidade da organização em capitalizar os resultados obtidos e convertê-los em lucro, bem como de alinhar as operações e as finanças para projetar melhorias e planejamento adequados.

A perspectiva de clientes, ainda segundo Montoya (2011), exige que os gerentes traduzam a missão da organização em relação aos clientes, para o que é necessário serem

estabelecidas claramente a direção do negócio e uma definição precisa dos indicadores de desempenho. Esta perspectiva, explicam Gomes, Mendes e Carvalho (2010), quando o método BSC é aplicado ao setor público, deve ser a mais importante, pois o foco deve estar naquilo que o cliente – no caso, o cidadão – espera da organização, não em sócios ou investidores.

A perspectiva de processos, concordam Montoya (2011) e Gomes, Mendes e Carvalho (2010), refere-se à excelência esperada dos diversos departamentos da organização em que são feitas as operações internas críticas para satisfação das expectativas dos clientes.

A perspectiva de aprendizado e de crescimento, também referida por Montoya (2011) como Inovação e Aprendizagem, refere-se ao fato de a organização incluir em seus valores o desenvolvimento constante e a capacidade de melhorar ao longo do tempo, de modo a reconhecer com clareza a efetividade com que desenvolve suas atividades. De Fellice e Petrillo (2015) acrescentam que é a perspectiva que identifica a infraestrutura que a organização deve criar para um desenvolvimento a longo prazo.

Gomes, Mendes e Carvalho (2010) acrescentam que é a perspectiva de aprendizado e de crescimento que trata da capacitação dos trabalhadores, mas que tende a ser negligenciada pelas organizações, o que acarreta prejuízos, visto a motivação e a aptidão destes trabalhadores serem ingredientes para que processos sejam melhorados, que se trabalhe sob limitações financeiras e ainda assim seja possível atender aos clientes e atingir o sucesso da missão organizacional.

O BSC, contudo, pode ser criticado por não contemplar todos os elementos de um sistema (SCARMUSSA; REISDORF; RIBEIRO, 2010), o que é elencado por Sales, Roses e Prado (2016) em três problemas estruturais. O primeiro consiste na ausência de retroalimentação em razão de as relações de causas e efeitos entre os objetivos estratégicos serem unidirecionais e de a obrigatoriedade de todos os relacionamentos apontar para a perspectiva financeira.

O segundo problema estrutural ocorre pela “desconsideração de possíveis atrasos e das diferentes velocidades de desenvolvimento entre as relações de causa e efeito” (SALES; ROSES; PRADO, 2016, p. 758), isto é, o Plano Estratégico elaborado pressupõe que todos os objetivos sejam alcançados ao mesmo tempo, o que abre margem para uma tomada de decisões inadequadas.

O terceiro problema estrutural resulta dos dois anteriores, isto é, em razão da unidirecionalidade e da não representação do aspecto temporal, o desenvolvimento de simulações se torna difícil, resultando imprevisível a compreensão de consequências futuras do planejamento. Sales, *Roses e Prado*. (2016) apontam em seu estudo que a incorporação da dinâmica de sistemas é uma via para solucionar estes problemas, uma vez que os atrasos entre as ações, suas consequências e mecanismos de feedback passam a ser considerados. Este modelo incrementado é nomeado BSC Dinâmico ou BSCD, mas não será explorado detalhadamente por não contemplar o escopo deste trabalho.

O BSC, quando aplicado à gestão pública, exige maior atenção às peculiaridades e à função social do Estado. Segundo Ghelman e Costa (2006), algumas organizações optam por desconsiderar o aspecto financeiro ou adaptar a categoria para “recursos”, nela contemplando recursos financeiros, tecnológicos e humanos, pois estas mesmas organizações ponderam que seus recursos são provenientes dos impostos e, diferentemente da iniciativa privada, não retribuem diretamente à população em bens ou produtos de valor proporcional, mas, sim, no atendimento de demandas como educação, saúde, segurança, seguridade social, entre outras. Sobre a questão, acrescentam que:

A informação sobre a satisfação do cliente e o impacto dos serviços prestados na comunidade é mais relevante para o sector público, pois, na maioria das vezes, os bens e serviços são produzidos em regime de monopólio, não havendo alternativa para os cidadãos. A aprendizagem e crescimento, bem como o sucesso dos processos internos, são meios essenciais para o alcance dos objetivos, em qualquer um dos sectores. (GOMES; MENDES; CARVALHO, 2010, p. 97).

São também limitações apontadas por Gomes, Mendes e Carvalho (2010) para a aplicação do BSC no serviço público a ausência de recursos e de uma cultura estratégica, a baixa participação dos cidadãos, a corrupção na aplicação dos fundos públicos em determinados níveis, a necessidade de um sistema de informação que possa suportar o BSC, a necessidade de conectar o planejamento do BSC ao sistema de recompensas do trabalhador, entre outros fatores. Cabe, portanto, à organização, avaliar a infraestrutura de que dispõe ao adotar o método BSC em seu planejamento estratégico para obter melhores resultados.

2.3.2 O uso do BSC no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPA

O atual PDI da UFPA resulta da exigência legal do Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006, estabelecido pelo Governo Federal, também considerado uma ferramenta de gestão, que orienta as ações da Universidade pelo período de 2016 a 2025. Neste documento, constam a Missão, a Visão, suas diretrizes pedagógicas, a estrutura organizacional e o rol de atividades que a UFPA desenvolve ou pretende desenvolver durante a vigência do Plano, para fazer cumprir a missão institucional, que, em linhas gerais, pode ser compreendida como:

estimular o desenvolvimento e a incorporação de novos conhecimentos, tecnologias e inovações, a fim de que sejam criadas as condições objetivas necessárias ao atendimento crescente das demandas sociais, e contribuir de modo mais acentuado para o desenvolvimento e a inserção da Amazônia no cenário nacional e internacional. (UFPA, 2016, p. 17).

No escopo do PDI, são descritas a necessidade da tomada de decisões estratégicas que favoreçam o desenvolvimento social dos serviços da Universidade e a construção do conhecimento, sendo que, para isto, o Plano reconhece a importância de se vincular ao contexto em que a UFPA está inserida e de antecipar o futuro por meio de construções com a participação de múltiplos atores. O PDI se desdobra nos seguintes eixos: a) Perfil institucional; b) Projeto Pedagógico Institucional; c) Cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e dos cursos; d) Perfil do corpo docente; e) Perfil do corpo técnico-administrativo; f) Perfil do corpo discente; g) Organização administrativa; h) Políticas de atendimento aos discentes; i) Infraestrutura; j) Avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional; e k) Aspectos financeiros e orçamentários, e se pauta em um planejamento que contempla cenários.

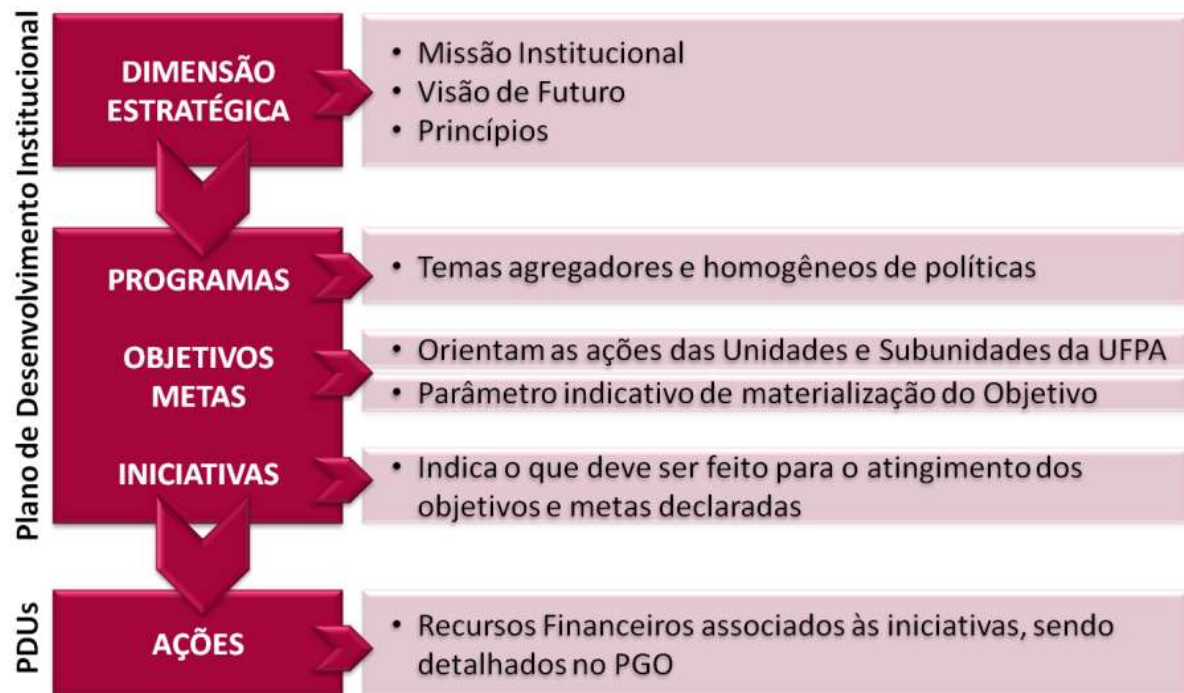
Neste contexto, “cenário” significa a conjuntura social, econômica e política do país e as tendências que podem favorecer ou prejudicar as ações que se pretende executar. Na presente conjuntura, o cenário descrito no documento é de instabilidade e contração dos gastos públicos e aumentos dos juros e aumento da dívida pública, o que é influenciado pela flutuação de demandas da produção brasileira por outros países, notadamente China e Estados Unidos. A China tende a consumir menos dos nossos produtos e os Estados Unidos da América (EUA) tendem a importar mais do Brasil, porém a preços mais reduzidos, gerando menor captação de recursos.

Esta dinâmica impacta diretamente na organização da produção econômica brasileira, e a UFPA assume a responsabilidade de oferecer auxílio às empresas agrícolas da região amazônica, repensando suas práticas, para que se tornem mais eficientes e competitivas. Este apoio se estende também ao que trata da exploração mineral de forma sustentável, em busca de prevenir novos desastres ambientais, ao fortalecimento de pequenos e médios empresários e ao desenvolvimento de pesquisas sobre bioenergia, entre outras iniciativas. Para isto, a UFPA se apoia na criação de redes de parcerias com diversos segmentos em diferentes setores da economia.

Assim, o PDI prevê um contexto macroeconômico externo favorável e interno desfavorável a curto prazo, o que exige fortemente o uso consciente e eficiente dos recursos a serem disponibilizados, sobretudo por conta da aprovação da Emenda Constitucional nº 95, de 15 de dezembro de 2016, que limita e altera os recursos destinados, entre outras áreas, à Educação. Paralelamente, o PDI avalia, a longo prazo, que ambos os cenários, tanto externos quanto internos, serão favoráveis em razão do crescimento da economia e dos aumentos de emprego e renda, o que provocará aumento de demandas à UFPA, o que é considerado positivo e um desafio a ser atendido. Com esta premissa, o PDI foi elaborado para produzir, medir e mostrar resultados, tendo sido organizado para que processos estratégicos e operacionais se integrem nos diversos níveis hierárquicos da organização e nas atividades meio e fim, prevenindo conflitos a curto e longo prazo nas atividades desenvolvidas.

Conforme pode ser visto na Figura 2, o PDI é encabeçado pela Missão, Visão e Princípios, formando a Dimensão Estratégica, que se desdobra nos Programas, Objetivos e Metas e Iniciativas, que se concretizam em ações por meio dos Planos de Desenvolvimento das Unidades (PDUs), onde temos as alocações dos recursos financeiros, detalhados no documento Plano de Gestão Orçamentária, editado anualmente para contemplar as demandas apresentadas pelas unidades da UFPA.

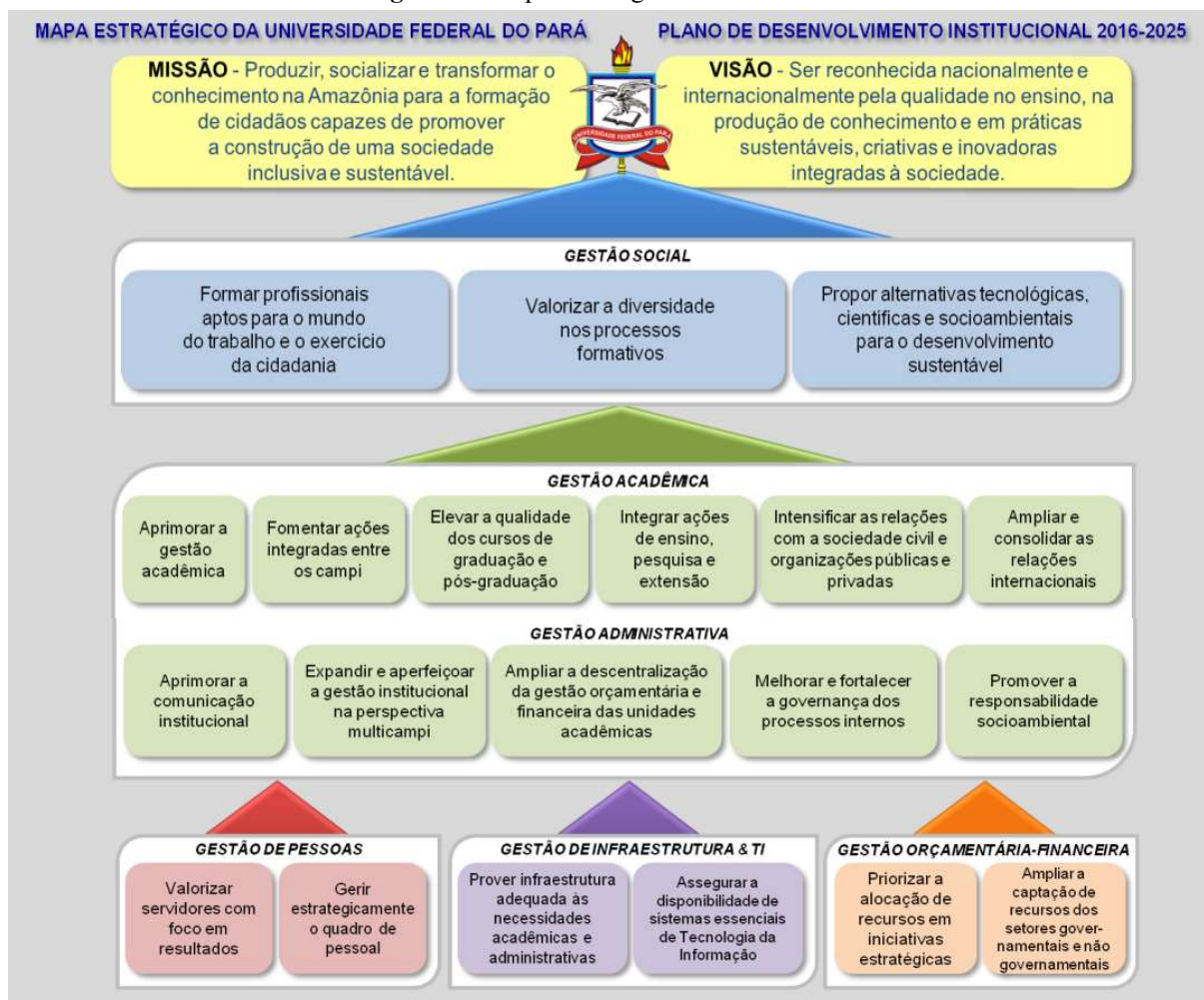
Figura 2 – Modelo de Gestão Estratégica da UFPA



Fonte: UFPA (2016).

Esta forma de organizar o planejamento é claramente baseada no método BSC, que se materializa no Mapa Estratégico da UFPA, Figura 3, em que é representada visualmente a estratégia institucional. Ainda que elaborado para uma vigência de dez anos, o Plano é orgânico e passível de atualização em consonância com a dinâmica das ações da Universidade e do cenário em que se encontra.

Figura 3 – Mapa Estratégico constante no PDI da UFPA



Fonte: UFPA (2016).

Assim como apontado pela literatura (GHELMAN; COSTA, 2006; GOMES, MENDES; CARVALHO, 2010), as perspectivas do método BSC foram adaptadas à realidade de organização do serviço público, gerando um Plano com as seguintes perspectivas: Resultados Institucionais (Gestão Social), Processos Internos (Gestão Acadêmica e Gestão Administrativa), Pessoas (Gestão de Pessoas), Infraestrutura e Tecnologia da Informação (Gestão de Infraestrutura e TI) e Orçamento (Gestão Orçamentária-Financeira). Cada perspectiva abarca os objetivos estratégicos de cada grupo de interesse.

A perspectiva de Resultados Institucionais reúne os objetivos relacionados à entrega da UFPA no que se refere à missão institucional, sendo os produtos e serviços diretamente ofertados à sociedade. A perspectiva de Processos Internos engloba os objetivos que norteiam as áreas meio e fim da UFPA, daí a subdivisão entre Gestão Acadêmica e Gestão

Administrativa, uma vez que a primeira sustenta o tripé Ensino-Pesquisa-Extensão e a segunda proporciona o apoio técnico para a consecução das ações.

A perspectiva Pessoas relaciona os objetivos quanto à força de trabalho da Universidade, tanto no que concerne à captação de trabalhadores, a seu desenvolvimento profissional, quanto ao atendimento de suas necessidades. A perspectiva Infraestrutura e TI contemplam os objetivos relacionados com as inovações estruturais necessárias para atender às necessidades das áreas meio e fim a longo prazo. Por fim, a perspectiva Orçamento relaciona os objetivos voltados à otimização de recurso, em busca da melhoria da gestão orçamentário-financeira da UFPA.

Para que o PDI tenha efetividade, nele são previstos pontos de controle, que consistem em indicadores estratégicos e metas, sendo os indicadores as variações do comportamento organizacional que se busca observar como parâmetro e as metas, os resultados mensuráveis esperados. O PDI aponta de um a três indicadores para cada um dos vinte objetivos estratégicos e estabelece metas progressivas, que tomem por base o ano de 2015 e estabeleçam o crescimento esperado nos anos de 2020 e 2025 (Figura 4).

Figura 4 - Indicadores de Desempenho constantes no PDI da UFPA

Perspectiva Resultados Institucionais					
Nº	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ano base 2015	Metas	
				2020	2025
1	Valorizar a diversidade nos processos formativos.	% de projetos pedagógicos de cursos de graduação que adotem a inovação e flexibilização curricular	-	60%	100%
2	Formar profissionais aptos para o mundo do trabalho e o exercício da cidadania.	Taxa de Sucesso da Graduação	74,35%	80%	90%
		Taxa de Sucesso da Pós-Graduação Strictu Sensu	-	80%	90%
		Índice de empregabilidade/ocupação do egresso	-	60%	80%
3	Propor alternativas tecnológicas, científicas e socioambientais para o desenvolvimento sustentável.	Produção científica global	4.240	6.360	8.480
		Número de Patentes	32	70	95
		Titulados de mestrado e doutorado	1.169	2.800	5.000

Fonte: UFPA (2016).

Estes pontos de controle são o que subsidiam a análise e a avaliação estratégica para a boa gestão do PDI, por isto:

precisa-se de indicadores coletados e calculados com uma periodicidade que permita ao gestores reagir ainda dentro de um ciclo de execução dos programas e/ou projetos. Além disso, é preciso que as informações geradas pelos indicadores sejam apresentadas em formato de fácil consumo pelos gestores, ou seja, possibilitem rápida apreensão do desempenho dos programas/projetos, por isso, a importância do painel de medição de desempenho. (UFPA, 2016, p. 45).

Finalmente, estes dados são tratados pelo instrumento de gestão chamado Reunião de Avaliação Estratégica, realizada periodicamente, buscando o desenvolvimento de lideranças e o alcance de resultados futuros, não imediatos. Neste sentido, é válido destacar que estão estabelecidos indicadores e metas para a UFPA como organização e para suas unidades, neste caso, por meio dos PDUs, não sendo, porém, especificados indicadores ou metas para as pessoas, o que demanda o tema a ser tratado no próximo tópico.

Vale salientar que a aplicação do BSC na elaboração do PDI foi estudada por Gonçalves (2018), que, considerando uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, analisou o PDI 2011-2015 e o início da implantação do PDI 2016-2025. O autor concluiu que a UFPA aplicou de forma adequada o método BSC em seu planejamento estratégico e que este

fator vem promovendo o sucesso institucional, sendo ainda, porém, encontradas fragilidades entre o planejamento e a execução, bem como dificuldades: em primeiro lugar, na comunicação entre a equipe responsável pelo planejamento e demais partes interessadas da UFPA, e em segundo lugar, na capacitação e no incentivo dos servidores envolvidos. O estudo, contudo, fez uma análise pela perspectiva do planejamento estratégico em nível institucional, no que se diferencia da presente pesquisa, que busca propor a aplicação do BSC para avaliação de desempenho em nível do indivíduo que atua na UFPA.

2.3.3 Elaboração de Indicadores de Desempenho Individual a partir do BSC

Considerando a compreensão dos temas levantados por ora, pode-se estabelecer que indicadores de desempenho são informações que possibilitam descrever, classificar, ordenar, comparar ou quantificar de maneira sistemática aspectos de uma realidade que atendam às necessidades dos tomadores de decisão (GOMES, 2009), isto é, uma aferição dos esforços empregados, possibilitando à organização reconhecer sua eficácia e eficiência ou a necessidade de correção das estratégias institucionais.

Um indicador de desempenho deve refletir a realidade que se quer mensurar e ser relevante para as diversas etapas da elaboração e da implementação das políticas, do contrário, será uma simples formalidade, que se tornará um desperdício de esforços e recursos. Em essência, um indicador deve ser útil à tomada de decisão, passível de ser utilizado durante períodos relevantes de tempo, confiável e fácil de ser obtido.

É abundante a literatura que trata de indicadores de desempenho para a organização, no entanto, poucos autores chegam ao nível do indivíduo. Um entendimento que se aproxima deste nível é o de Méndez García, Domínguez Sosa e Ortíz Hernández (2011, p. 42), quando explicam que “los estándares de entendimiento aseguran que cada proveedor conozca anticipadamente lo que se espera de él, tanto en los suministros como en el desarrollo de productos ou servicios”³, em que o “fornecedor” pode ser equiparado ao trabalhador, à medida que o indivíduo também deve compreender que resultados deve gerar para o alcance da missão institucional. Assim, considerando que o PDI da UFPA utiliza o método BSC, analisar-se-á a elaboração de indicadores de desempenho individual alinhados ao referido método.

³ Em Português, “os padrões de entendimento asseguram que cada fornecedor saiba antecipadamente o que se espera dele, tanto em suprimentos quanto no desenvolvimento de produtos ou serviços”, tradução nossa.

Sobre isto, Ortega (2013) chama atenção para que as atividades sejam mensuradas por meio de análises das métricas de gestão, isto é, pela compreensão da Missão e da Visão da organização, devendo ser levantadas as atividades críticas desenvolvidas pelo trabalhador e atribuídos pontos de acordo com a importância de cada atividade para o alcance dos objetivos macro. A eficácia e a eficiência na realização destas atividades, de acordo com a autora, se converteriam em notas que corroborariam para uma percepção do desempenho em determinado período, atuando como fator motivador para uma atuação com foco em resultados.

Méndez garcía, Domínguez Sosa, Ortíz Hernández (2011) propõem que a mensuração seja feita por uma folha de controle, Figura 5, na qual são descritos os direcionamentos da área da organização a ser trabalhada, em cujas células são registrados os indicadores e as metas correspondentes e definidos os *inputs* (insumos para execução da atividade) e os *outputs* (produtos ou serviços resultantes da atividade) relacionados a todas as perspectivas do BSC, uma vez que, conforme explica, não se pode esperar que resultados sejam alcançados quando o trabalhador não dispõe de conhecimento para receber e utilizar os instrumentos e insumos e, assim, entregar os produtos esperados.

Figura 5 - Folha de controle

A	MISIÓN Y VISIÓN								
B	Dirección de:								
C	Funciones legales de la Dirección General (DG):								
D	Empresas existentes:			Monitoreadas (Misión):			Monitoreadas con la IT (Visión).		
	Segmento:			Segmento:			Segmento:		
				(a)			(b)		
	Capacidades tecnológicas			Departamento			Dirección		
	Equipos ₁	Operadores ₂	Outputs ₃	Actividades sustantivas ₄	Procesos medulares ₅	Outputs ₆	Procesos medulares ₇	Outputs ₈	
E	Productos								
F	Servicios								
G	Desfases capacidades equipos y operadores:			Desfases inputs, procesos y outputs:			Desfases dirección y DG:		
	(c)			(d)			(e)		

Fonte: Méndez García, Domínguez Sosa e Ortíz Hernández (2010).

Focar nas atividades realizadas pelo trabalhador é também a proposição de *Gomes, Mendes e Carvalho* (2010) em seu estudo de caso, no qual, entre outras organizações,

analisou a implantação do BSC no serviço policial da Suécia, tendo sido definidas, com base no levantamento das atividades centrais (Policiamento de Proximidade, Manutenção da Ordem Pública e Investigação Criminal), iniciativas para alcançar os objetivos estratégicos.

A adoção do BSC na organização policial sueca mencionada por Gomes, Mendes e Carvalho (2010) objetivou melhorar a comunicação horizontal verticalmente e alimentar o sistema de estatísticas do crime com um sistema de planejamento e controle de gestão, de forma que o Planejamento Estratégico da polícia sueca se sustentasse, à época da pesquisa, nas perspectivas dos recursos, dos cidadãos, do sucesso e do pessoal. Como exemplo, é apresentado o quadro de indicadores da perspectiva do sucesso, Figura 6, que poderia ser facilmente adaptado para contemplar Indicadores Individuais.

Figura 6 – Quadro de indicadores da perspectiva de sucesso da polícia sueca

Factores de sucesso	Objetivos	Indicadores	Medidas/ Targets ³	Metodologia
Tráfico rodoviário	Detectar condutores embriagados, através de testes ao álcool e drogas	Nº de testes alcoólicos / mês	Nº de testes alcoólicos	Controlo directo nas áreas públicas
		Nº de condutores embriagados apreendidos/mês	≥ 200 = verde; 100 – 199 = amarelo; ≤ 100 = vermelho	
Ordem pública	Aumentar a segurança nas áreas urbanas às sextas e sábados à noite	Nº horas / mês	20h = verde; 13 – 19h = amarelo; 0 – 12h = vermelho	Intervenção nos pontos centrais através da patrulha por carro ou a pé
		Nº de apreensões por excesso de álcool, e mau comportamento	1-2 = verde; 3 = amarelo; 4-5 = vermelho	
Crime de drogas	Operações directas contra o tráfico de drogas; detectar novos casos de jovens envolvidos em drogas	Nº de horas; nº crimes de drogas; novos casos detectados	24h e ≥ 1 crime de drogas = verde; 24h = amarelo; < 24h = vermelho	Operação directa no controlo de drogas, pelo menos uma noite por mês; envolver pelo menos 4 agentes na operação
Investigação criminal	Processar os casos urgentes através de uma subdivisão por grupos; aumentar o número de casos resolvidos	Nº de casos / mês;	< 1200 casos = verde; 1200 - 1300 = amarelo; > 1300 = vermelho	Desenvolver um eficiente sistema de pesquisa interna, registo e contacto
		Nº de casos com suspeitos identificados; Nº de casos com 500h de investigação / ano	≥ 25% = verde; 10-24% = amarelo; 0-9% = vermelho	

Fonte: Gomes, *mendes e Carvalho*. (2010), *apud* Carmona e Grönlund (2003).

Em linhas gerais, a elaboração de indicadores de desempenho individual é resultado da compreensão da Missão da organização e de seus objetivos estratégicos que, ao serem

critérios decompostos, geram os planos de ação cujas atividades podem ser convertidas nos critérios que compõem esses Indicadores.

2.4 Revisão de literatura

Como parte da investigação sobre como promover a avaliação de desempenho da força de trabalho no serviço público, foram buscados artigos na biblioteca eletrônica Scielo⁴ utilizando como critério os termos “avaliação de desempenho” e “indicador de desempenho”, de modo a delinear o estado da arte do tema. Foi possível obter 217 resultados para o primeiro termo e 284 para o segundo, mostrando uma robusta produção científica.

Contudo, é necessário ressaltar que esta produção é distribuída em diferentes áreas do conhecimento, havendo artigos relacionados à saúde, economia, sociologia, ciências do esporte, engenharia, entre outras. Devido a esta variedade, optou-se pela seleção de artigos que apresentassem o tema sob o ponto de vista da gestão pública, organizacional ou de pessoal. Assim, observou-se que os artigos adotam metodologias e abordagens de pesquisa diversas, sendo frequente a preferência por pesquisas quantitativas com entrevistas semiestruturadas, pesquisas qualitativas, cujos resultados foram tratados por análise do discurso e estudos de caso.

Inicialmente foram identificados artigos que abordam a avaliação do desempenho pela perspectiva institucional. Gonzaga *et al.* (2016) discutem em “Avaliação de Desempenho no Governo Mineiro: Alteração dos Indicadores e Metas” o modelo de gestão adotado pelo Governo do Estado de Minas Gerais, conhecido como Choque de Gestão, do ponto de vista dos fatores organizacionais e ambientais que movem os agentes a ajustar ou alterar indicadores de desempenho institucional em prol de alcançar as recompensas previstas no Acordo de Resultados. Os autores identificaram que as ferramentas de gestão não são suficientes contra determinadas pressões para alteração do modelo de gestão, tornando-o ineficiente.

Em “Indicadores de desempenho em instituições de ciência, tecnologia e inovação: estudo de caso do Laboratório Nacional de Luz Síncroton”, Frare *et al.* (2014) buscam determinar que indicadores podem ser utilizados em organizações de Ciência, Tecnologia e Inovação, com foco no Laboratório mencionado no título. Os autores sugerem que o modelo

⁴ Disponível em: <http://www.scielo.org/php/index.php>

elaborado, que traz indicadores referentes às diversas áreas do Laboratório, pode ser replicado em outras organizações de mesma natureza.

Gomes, Fernandes e Carvalho(2017) investigam em “Uso de informação de desempenho pelos políticos locais: um estudo de caso no contexto português” o quanto a informação sobre o desempenho influencia políticos em Portugal na avaliação da performance de gestores de topo. Guardadas as devidas considerações sobre possíveis diferenças entre a gestão pública brasileira e a portuguesa, ou mesmo no sistema político, a descoberta dos autores de que os políticos falham ao tentar implementar uma cultura voltada para o desempenho por conta de pressões institucionais remete ao artigo de Gonzaga *et al.* (2016), à medida que são fatores de ordem não institucional que afetam a percepção e o alcance dos resultados institucionais planejados.

Outra abordagem que se faz presente nos artigos é a avaliação de desempenho de organizações de natureza originariamente pública, que foram privatizadas ou que tiveram sua gestão terceirizada. Filardi, Leite e Torres (2014) relatam em “Análise de resultados de indicadores de gestão e de regulação após a privatização: estudo de caso da Light Serviços de Eletricidade” o processo de privatização de uma empresa de fornecimento de energia. A investigação constatou, por meio dos indicadores, melhora de resultados e diminuição de reclamações dos serviços, porém não havia evidência de que os indicadores técnicos houvessem melhorado. E Luedy, Mendes e Ribeiro Junior (2012) analisam em “Gestão Pública por resultados: contrato de gestão como indutor de melhorias em um Hospital Universitário” em que medida o contrato de gestão melhorou o desempenho do hospital, tendo sido constatado aumento da eficiência e da efetividade, donde se sugere que Políticas de Saúde e Educação podem ser favoravelmente integradas.

Ambos os artigos são bem-sucedidos ao fazer análises sistêmicas das organizações que investigam e possivelmente teriam se beneficiado da proposta de Modelo Multidimensional de Análise do Conceito Desempenho Organizacional, proposto por Matitz e Bulgacov (2011) no artigo “O Conceito Desempenho em Estudos Organizacionais e Estratégia: um modelo de análise multidimensional”. Resultado de estudos de vários modelos anteriores, o modelo ajustou-se bem a pesquisas empíricas e ampliou as categorias de análise, demonstrando ao final da pesquisa que as empresas pesquisadas têm preferência por indicadores de desempenho unidimensionais, pela perspectiva econômico-financeiro-mercadológica.

Em “Indicadores de desempenho para bibliotecas universitárias: definições e aplicações sob o ponto de vista da literatura”, Coletta e Rozenfeld (2007) revisaram referências nacionais e internacionais sobre indicadores de desempenho, tendo encontrado maior consistência, à época, em materiais internacionais. Neste artigo, de caráter literário, os autores questionam por que utilizar uma metodologia única para avaliar todas as bibliotecas universitárias, sugerindo o aprofundamento dos estudos na área. Até este ponto, os artigos trouxeram pesquisas que abordam a avaliação do desempenho organizacional, havendo, porém, também artigos que se aproximam da perspectiva do indivíduo envolvido nos processos organizacionais.

Em “Determinantes da remuneração dos executivos e sua relação com o desempenho financeiro das companhias”, Souza, Cardoso e Vieira (2017) analisam a relação entre os incentivos financeiros em termos de remuneração dos executivos das empresas analisadas, buscando identificar se estes incentivos colaboram para alinhar os interesses dos agentes aos interesses do principal. Apesar de haver remunerações baseadas em fatores financeiros e não financeiros e outras que se baseiam apenas em fatores não financeiros, não se constatou relação direta com os resultados da empresa no mercado, indicando que os planos de remuneração praticados não favoreciam o alinhamento dos interesses do agente e do principal.

Piellusch e Taschner (2009) pesquisaram os processos de avaliação de recursos humanos de quatro redes hoteleiras brasileiras no artigo “Indicadores de RH no setor hoteleiro: um estudo nas maiores redes no Brasil”, identificando que as empresas utilizavam indicadores para alinhar os resultados da área de recursos humanos àqueles dos objetivos estratégicos, porém estes indicadores não eram suficientes para traduzir a contribuição dos recursos humanos para o desempenho das empresas. A diferença da importância que cada empresa atribuía ao setor de RH e da forma como utilizavam os indicadores, indicam os autores, impossibilitou uma melhor compreensão do fenômeno.

Em “Avaliação Institucional em uma universidade pública brasileira multicâmpus: processos e desafios na qualificação da gestão”, Carvalho, *Oliveira e Lima* (2018) discorrem sobre os processos que permeiam a avaliação institucional de uma universidade multicampi no Paraná, com foco nos desafios envolvidos na melhoria da gestão, enquanto a universidade busca sua expansão. É notável por apresentar um modelo de avaliação de desempenho do servidor público que contempla a avaliação do discente atendido, no caso dos docentes, e uma nota balizada pelo desempenho coletivo, no caso dos funcionários técnico-administrativos.

Em “Indicadores para o gerenciamento de faculdades: um estudo de dois casos na Espanha”, Fagundes *et al.* (2015), por meio de análise documental e observação direta, exploraram e elaboraram indicadores financeiros, de clientes, da perspectiva interna e de desenvolvimento pessoal, utilizando a lógica do *Balanced Scorecard* para o gerenciamento de escolas privadas de nível superior. Em termos de afinidade de condução e de método, é o artigo que mais se aproxima da pesquisa conduzida neste trabalho.

Além deste levantamento sobre o tema desempenho, à luz da pesquisa conduzida por Almeida, W. C. (2016), identificou-se a ferramenta Alfa de Cronbach como verificadora da consistência dos dados de uma pesquisa quantitativa, a qual será mais bem explicada no próximo capítulo Metodologia.

Para dar suporte à aplicação desta ferramenta, também foram levantados artigos na área. Sobre isto, no artigo “Aplicação do coeficiente Alfa de Cronbach nos resultados de um questionário para avaliação de desempenho da saúde pública”, Almeida, Santos e Costa (2010) fazem uma revisão geral dos pressupostos e usos da ferramenta, assim como reiteram a importância da confiabilidade de um questionário, mensurada de acordo com a consistência interna.

Aproximando-se de um locus organizacional diferente da área da saúde, também é verificada a utilização do Alfa de Cronbach em “La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público”, em que Cherry Condor (2018) apresenta seu estudo sobre correlação entre comunicação interna e clima organizacional, o que é aproveitado pelo presente trabalho como demonstração das diversas possibilidades de aplicação da ferramenta.

Considerando este levantamento de artigos, reitera-se a variedade de possíveis abordagens para explorar a avaliação de desempenho em organizações, porém também se aponta a ausência de trabalhos sobre indicadores de desempenho individual, proporcionando um oportuno espaço para esta pesquisa.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, são apresentadas as concepções teóricas para a abordagem escolhida para a presente pesquisa, as informações sobre o Universo pesquisado, as etapas realizadas e o método de coleta e tratamento de dados.

3.1 Abordagem quantitativa

Como proposto nas seções anteriores, a presente pesquisa busca superar as limitações da subjetividade do processo de Avaliação de Desempenho, motivo pela qual se optou por utilizar uma abordagem quantitativa. Segundo Creswell (2010, p. 26), é a abordagem que permite “testar teorias objetivas, examinando a relação entre as variáveis”. Nesta pesquisa, as variáveis são baseadas nas dezoito atividades comumente exercidas pelos secretários executivos da UFPA, item 3.4.1, avaliadas pelos atributos de frequência e de importância, totalizando 36 variáveis. A abordagem quantitativa é o que também definiu a organização do presente trabalho.

Esta abordagem quantitativa se apoia na concepção pós-positivista de pesquisa, também apresentada por Creswell (2010). Representando a linha de pensamento posterior ao Positivismo, a concepção pós-positivista defende que as causas tendem a definir os efeitos e os resultados, embora não os determinem com precisão exata; e é também reducionista, à medida que ideias gerais são reduzidas a conjuntos menores passíveis de serem testados, isto é, as variáveis relativas à hipótese e ao problema da pesquisa, o que explica as escolhas metodológicas feitas.

Vale ressaltar que, por se tratar de uma pesquisa que envolve dados quantitativos, há necessidade de testar a consistência dos dados, motivo pelo qual, com base na literatura, optou-se por utilizar o Alfa de Cronbach como ferramenta de teste da consistência.

3.1.1 Consistência dos dados: Alfa de Cronbach

Além das precauções relacionadas à elaboração do questionário, item 3.4, há necessidade de confirmar a consistência dos dados por ele obtidos. Neste sentido, com base em Charry Condor (2018), Almeida, W. C. (2016) e Almeida, Santos e Costa (2010), utilizou-se o Coeficiente do Alfa de Cronbach (α) como ferramenta de verificação.

Conforme Equação (1), este coeficiente α é calculado pela fórmula abaixo, em que K representa o número de itens testados, $\sum S_i^2$ é a somatória da variância dos itens testados e ST^2 é a variância da escala total somada:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right] \quad (1)$$

O índice gerado pela fórmula varia de 0 a 1 e permite verificar quão consistentes são os dados, portanto, não enviesados por externalidades ao instrumento de pesquisa, estimando-se aceitáveis valores superiores a 0,70, preferencialmente aqueles entre 0,80 e 0,90, visto que abaixo de 0,70 representam inconsistências e, acima de 0,90, podem representar redundâncias de fatores que poderiam ser eliminados.

Neste trabalho, obteve-se o valor de $\alpha = 0,915$, confirmando a consistência do formulário, permitindo-se interpretar, no entanto, que o baixo número de alternativas ou a similaridade das atividades tenha levado à redundância dos dados.

3.2 Universo da pesquisa

A presente pesquisa foi desenvolvida na UFPA, instituição de nível superior fundada em 1957, cuja sede se situa na cidade de Belém, estado do Pará. A UFPA se apresenta atualmente como referência nacional e internacional na produção de conhecimento na Amazônia, por meio de 14 institutos, sete núcleos, 36 bibliotecas, dois hospitais universitários, uma escola de aplicação e onze campi do Interior do estado, ofertando mais de 60 cursos de graduação e 121 de pós-graduação, além de diversas atividades de extensão. Compõe a força de trabalho desta Universidade, entre outros cargos, um total de 56 secretários executivos⁵, contratados por meio de editais de concursos promovidos pela UFPA ou redistribuídos de outras instituições federais de ensino para a UFPA, entre 2008 e 2016.

3.3 Técnica de coleta

A seguir, são apresentadas as demais informações relevantes sobre os procedimentos de coleta de dados da pesquisa.

⁵ Segundo levantamento originalmente feito junto à Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP) em 11/02/2019, atualizado em 04/06/2019.

3.3.1 Levantamento de atividades

Segundo Gil (2002), “levantamento”, também conhecido pelo termo inglês *survey* ou em Portugal por “inquérito”, consiste no questionamento direto da população que se tem interesse de estudar sobre determinados comportamentos, isto é, uma estratégia na qual se obtém uma descrição quantitativa ou numérica do comportamento ou opinião da população pesquisada. Com base em Fachin (2003), optou-se pelo uso do instrumento Questionário, Apêndice A, com apenas uma questão aberta e as demais fechadas. A explicação para esta quantidade de questões será apresentada nos itens 3.4.1 e 3.4.2.

O questionário foi disponibilizado aos participantes por meio virtual, tanto para facilitar o acesso àqueles residentes fora da sede da UFPA em Belém, quanto para garantir, dentro das possibilidades da plataforma virtual na qual o questionário foi hospedado, que a presença do pesquisador não interferisse nas informações prestadas pelo respondente.

Considerando que o total da população investigada é de 56 indivíduos do cargo de secretário executivo, exercendo ou não a função, e que é um quantitativo estatisticamente reduzido, optou-se por conduzir a pesquisa como um censo, isto é, quando se pesquisa toda a população de um universo da pesquisa. Neste sentido, a pesquisa foi aplicada a 55 participantes⁶ do cargo, de forma que o quantitativo de respostas obtidas esteja diretamente relacionado à cooperação voluntária dos investigados.

3.3.2 Variáveis

Fachin (2003) explica que “variável quantitativa” é qualquer aspecto ou dimensão que pode assumir diferentes valores numéricos em dado momento da pesquisa, e que esta tendência à variabilidade também se modifica a depender do grupo ou fenômeno que se pesquisa. De outra maneira, uma variável é um conceito que representa critérios específicos que devem ser rigorosamente descritos para que se obtenha uma mensuração constante dos objetos estudados.

Para esta pesquisa, as variáveis advêm do cruzamento das dezoito atividades desempenhadas pelos secretários executivos com os atributos Frequência, referida como atributo de Variável A, em relação a quanto do tempo do trabalhador é consumido para execução de atividades que podem ou não gerar resultados, e Importância, referida como

⁶ Tendo em vista que o pesquisador é parte do grupo de indivíduos pesquisados, considerou-se que ele não deveria responder ao questionário, tendo sido excluído da amostragem.

atributo de Variável B, no sentido de quão importante é determinada atividade para o alcance dos objetivos da organização, resultando em 36 variáveis. Estas 36 variáveis, ainda segundo Fachin (2003), podem ser classificadas como: “discretas”, visto que a elas são atribuídos valores inteiros, conforme será descrito no item 3.3.3; “independentes”, uma vez que, ainda que hipoteticamente “atividades mais importantes” deveriam ser “as mais frequentes”, não se pode afirmar de antemão que guardem relação direta uma com a outra; e “quantitativas”, visto que serão estudadas segundo a atribuição de valores numéricos.

3.3.3 Escala das variáveis

Tendo em vista que o Questionário proposto trabalhou majoritariamente com questões fechadas, conforme orienta Gil (2002), optou-se por oferecer um número reduzido de respostas que fossem claramente distintas umas das outras. Na primeira etapa de perguntas, onde o entrevistado deveria avaliar em cinco blocos a Importância atribuída e a Frequência com que desenvolve determinada tarefa, foi apresentada a escala Likert com valores de 1 a 4.

A escolha pela ausência de um ponto médio ou neutro ocorreu de forma deliberada para que as respostas apontassem claramente as opiniões dos indivíduos. O Quadro 1 mostra como as escalas foram detalhadas para as variáveis em relação aos atributos Frequência e Importância.

Quadro 1 – Escala de variáveis do questionário por atributo

Atributo Frequência	Atributo Importância
A ₁ = Não realizo	B ₁ = Nada Importante
A ₂ = Realizo raramente	B ₂ = Pouco Importante
A ₃ = Realizo com frequência	B ₃ = Importante
A ₄ = Realizo todos os dias	B ₄ = Extremamente Importante

Fonte: Elaboração própria, com base em Gil (2002).

Na segunda etapa de perguntas, de bloco único, onde o entrevistado deveria responder a questões de natureza profissional tais como espaço de lotação e tempo de serviço e sua percepção sobre o PDI, os PDUs e sobre a Avaliação de Desempenho, as alternativas permitiam somente respostas únicas, com exceção de uma, ainda como meio de evitar ambiguidade ou enviesamento das respostas. A única questão aberta serviu para que os entrevistados pudessem expressar seu ponto de vista sobre a Avaliação de Desempenho na UFPA, o que será discutido no quarto capítulo.

3.4 Etapas da pesquisa de campo

Após a revisão da literatura acerca dos temas da pesquisa, procedeu-se à pesquisa de campo, dividida em cinco etapas, descritas a seguir.

3.4.1 Etapa 1: Levantamento das atividades dos servidores do cargo de secretário executivo na UFPA

Inicialmente, para fazer a coleta de dados, foi necessário promover o levantamento das atividades realizadas pelos servidores do cargo de secretário executivo na UFPA. Formalmente essas atribuições estão estabelecidas nos editais dos concursos pelos quais foram admitidos, porém, empiricamente, é sabido que as atividades reais, ora extrapolam, ora não contemplam o escopo previsto em edital.

Deste modo, tendo como referência a palestra “Dimensionamento da atuação dos Secretários Executivos na UFPA”, apresentada durante o I Fórum de Secretários das Instituições Federais de Ensino do Pará em março de 2018, foram compiladas as diferentes listas de atribuições do cargo constantes em editais e em regimentos internos das subunidades da UFPA, alinhadas por afinidade de conteúdo, gerando um total de 17 atividades principais, listadas como “Competências a serem analisadas” (Apêndice B).

Entre estas competências, uma foi eliminada por seu conteúdo genérico e subjetivo, que é “Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional”, enquanto duas outras foram desmembradas em atividades menores, a saber: “Gestão Documental”, passou a constar como os itens 4a, que se refere à tramitação de processos, e 4b, referindo-se à elaboração de documentos; e “Organização de Viagens e Eventos” foi desmembrada em “Organização de Eventos” e “Organização de Viagens”, de modo que foram geradas, ao final, 18 atividades, agrupadas em cinco blocos, que compuseram o questionário. As atividades compiladas e suas respectivas descrições são apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1 – Atividades dos servidores do cargo de secretário executivo inseridas no questionário:

Bloco 1 – Comunicação	Descrição da Atividade
1. Atendimento ao Público	Atender a demandas dos públicos interno e externo, seja presencialmente, por telefone ou e-mail, em idioma nativo ou estrangeiro.
2. Gerenciamento de Página da Unidade	Gerenciar conteúdo da página da unidade na internet.
3. Divulgação de Informações	Divulgar informações sobre ações da unidade para públicos diversos por meio físico ou virtual.
Bloco 2 – Organização de Documentos e Processos	Descrição da Atividade
4a. Gestão Documental	Receber, triar, despachar e tramitar processos diversos.
4b. Gestão Documental	Receber, triar e elaborar documentos diversos.
5. Gestão de Protocolo e Arquivo	Organizar os serviços de protocolo e/ou arquivo da unidade.
6. Digitação e Reprografia	Digitar e fazer fotocópias de documentos diversos.
Bloco 3 – Assessoria ao Gestor	Descrição da Atividade
7. Organização de Reuniões	Agendar reuniões da unidade, convidar/convocar participantes e registrar atas.
8. Organização de Eventos	Organizar eventos da unidade (inclusive solenidades de formatura).
9. Organização de Viagens	Organizar viagens da unidade (por exemplo: elaboração de memorando solicitando passagens e diárias, cadastro da viagem no Sistema de Concessão de Diárias e Passagens, reserva de hospedagem, etc).
10. Prestação de serviços em idiomas estrangeiros	Prestar serviços diversos em idiomas estrangeiros ao gestor (incluindo tradução, versão e interpretação).
11. Gerenciamento de Informações	Coletar, tratar e elaborar relatórios de informações da unidade a pedido do gestor.
Bloco 4 – Gestão de Pessoal	Descrição da Atividade
12. Gerenciamento de Assuntos de Pessoal	Controlar frequências, férias e licenças e instruir processos de auxílios dos servidores da unidade.
13. Proposição de Plano de Trabalho dos Servidores da Unidade	Elaborar ou propor plano de trabalho para os servidores da unidade.
14. Gestão de Concursos Públicos e Processos Seletivos	Instruir e acompanhar processos de concurso público e processos seletivos.
15. Seleção e Contratação de Bolsistas	Selecionar, contratar e acompanhar bolsistas da unidade.
Bloco 5 – Gestão de Bens e Materiais	Descrição da Atividade
16. Gestão de Materiais de Consumo e Permanentes	Instruir processos de compra e aquisição de materiais de consumo e expediente e gerenciar a distribuição destes entre os setores da unidade.
17. Gestão da Limpeza e Manutenção da Unidade	Acompanhar execução dos serviços de limpeza pela empresa terceirizadas e instruir solicitações de manutenção das instalações da unidade.

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da palestra “Dimensionamento da atuação dos Secretários Executivos na UFPA” (2019).

Deste modo, o questionário foi composto de 18 questões referentes às atividades, nas quais o entrevistado deveria indicar o grau de Importância e de Frequência com que cada atividade era realizada em sua unidade e mais seis questões referentes ao perfil profissional e à compreensão do entrevistado sobre a Avaliação de Desempenho na UFPA, de forma a colaborar com os estudos da Gestão de Desempenho na organização.

3.4.2 Etapa 2: Validação do questionário de levantamento de atividades

Após a elaboração do instrumento de pesquisa inicial, conforme recomendações de Fachin (2003) e Gil (2002), procedeu-se à validação do questionário. A validação foi feita com cinco servidores do cargo de secretário executivo de unidades acadêmicas e administrativas, que receberam o questionário proposto acrescido de mais cinco perguntas, nas quais puderam se manifestar sobre a compreensão que tiveram do instrumento e outras informações que pudessem tornar o instrumento mais compreensível pelos investigados seguintes. O resultado da validação é apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 – Respostas dos servidores que validaram o instrumento de pesquisada

Respondentes x Respostas	1. O que achou da organização das questões abordadas no questionário?	2. Mudaria ou acrescentaria algo nas questões?	3. Qual foi o tempo gasto para responder as 2 Etapas do Questionário em minutos?	4. Você acredita que os Secretários Executivos responderão integralmente as descrições das atividades e as questões propostas?	5. Qual seu maior nível de formação educacional?
Respondente 1	Adequada	SIM. No item “13. Proposição de Plano de Trabalho dos Servidores da Unidade”, acrescentar também os bolsistas do seguinte modo: 13. Proposição de Plano de Trabalho dos Servidores e/ou Bolsistas da Unidade.	05	SIM	Mestrado

Continua

Continuação					
Respondentes x Respostas	1. O que achou da organização das questões abordadas no questionário?	2. Mudaria ou acrescentaria algo nas questões?	3. Qual foi o tempo gasto para responder as 2 Etapas do Questionário em minutos?	4. Você acredita que os Secretários Executivos responderão integralmente as descrições das atividades e as questões propostas?	5. Qual seu maior nível de formação educacional?
Respondente 2	Adequada	SIM. Na parte que fala dos critérios de avaliação de desempenho, quando o entrevistado responder “parcialmente” ou “não”, sugiro ter um espaço para uma resposta complementar. Por exemplo, eu coloquei parcialmente e gostaria de sugerir que a gente avaliasse a chefia também, além da autoavaliação.	03	SIM	Especialização
Respondente 3	Adequada	NÃO	10	SIM	Especialização
Respondente 4	Adequada	NÃO	05	SIM	Especialização
Respondente 5	Adequada	NÃO	07	SIM	Especialização

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2019).

Diante do exposto, compreende-se que o questionário formulado esteve adequado para ser apresentado à população total e as sugestões de alteração foram incorporadas ao formulário, tendo em vista que não descaracterizaram o propósito do instrumento e agregaram outras informações que podem ser de interesse à organização. Observa-se que todos os profissionais que validaram o questionário têm, no mínimo, formação em nível de especialista, garantindo um mínimo conhecimento sobre metodologia científica que lhes permitisse avaliar coerentemente o instrumento.

3.4.3 Etapa 3: Aplicação do questionário de levantamento de atividades

O questionário foi disponibilizado por meio de link⁷ na plataforma virtual Google Forms, pelo período de 45 dias, e encaminhado por e-mail aos servidores do cargo de secretário executivo da UFPA, tendo como referência a lista emitida pelo Sistema de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH) da UFPA. A participação foi espontânea, havendo retorno de 38 questionários, o que representa 69% da população total investigada. Os dados referentes a perfil profissional foram tratados pela tabulação automática do Google Forms, sendo apresentados no quarto capítulo deste trabalho, enquanto os dados numéricos foram analisados considerando o percentual proporcional dos dados fornecidos, cujos resultados são apresentados no quinto capítulo.

3.4.4 Etapa 4: Alinhamento das atividades aos Objetivos Estratégicos da UFPA

Assim como explicado em seções anteriores, convém que os trabalhadores sejam capazes de aferir o quanto de seu trabalho gera resultados para a organização. Neste sentido, para os fins desta pesquisa, buscou-se alinhar as atividades identificadas no levantamento realizado na Etapa 1 com os Objetivos Estratégicos constantes no Plano de Desenvolvimento da UFPA (PDI 2016-2025) (Tabela 3).

⁷ O link <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScFFXrG6_e6kzdZD-REynoXI3ypVzizyudCV6ovVgY3rrYPvw/viewform?usp=sf_link> foi desativado após a realização da pesquisa.

Tabela 3 – Atividades dos secretários executivos e objetivos estratégicos do PDI:

Atividades	Eixos/Objetivos Estratégicos relacionados
1. Atendimento ao Público	Gestão Administrativa – Aprimorar a comunicação institucional
2. Gerenciamento de Página da Unidade	Gestão Administrativa – Aprimorar a comunicação institucional
3. Divulgação de Informações	Gestão Administrativa – Aprimorar a comunicação institucional
4a. Gestão Documental	Gestão Administrativa – Aprimorar a comunicação institucional
4b. Gestão Documental	Gestão Administrativa – Aprimorar a comunicação institucional
5. Gestão de Protocolo e Arquivo	Gestão Administrativa – Aprimorar a comunicação institucional
6. Digitação e Reprografia	Gestão Administrativa – Aprimorar a comunicação institucional
7. Organização de Reuniões	Gestão Administrativa – Aprimorar a comunicação institucional Gestão Acadêmica – Intensificar as relações com a sociedade civil e organizações públicas e privadas
8. Organização de Eventos	Gestão Administrativa – Aprimorar a comunicação institucional Gestão Acadêmica – Intensificar as relações com a sociedade civil e organizações públicas e privadas
9. Organização de Viagens	Gestão Administrativa – Aprimorar a comunicação institucional Gestão Acadêmica – Intensificar as relações com a sociedade civil e organizações públicas e privadas
10. Prestação de serviços em idiomas estrangeiros	Gestão Administrativa – Aprimorar a comunicação institucional Gestão Acadêmica – Ampliar e consolidar as relações internacionais
11. Gerenciamento de Informações	Gestão Administrativa – Aprimorar a comunicação institucional Gestão Acadêmica – Intensificar as relações com a sociedade civil e organizações públicas e privadas
12. Gerenciamento de Assuntos de Pessoal	Gestão de Pessoas - Gerir estrategicamente o quadro de pessoal e Valorizar servidores com foco em resultados
13. Proposição de Plano de Trabalho dos Servidores da Unidade	Gestão de Pessoas - Gerir estrategicamente o quadro de pessoal
14. Gestão de Concursos Públicos e Processos Seletivos	Gestão de Pessoas - Gerir estrategicamente o quadro de pessoal
15. Seleção e Contratação de Bolsistas	Gestão de Pessoas - Gerir estrategicamente o quadro de pessoal
16. Gestão de Materiais de Consumo e Permanentes	Gestão de Infraestrutura & TI – Prover infraestrutura adequada às necessidades acadêmicas e administrativas Gestão Administrativa – Melhorar e fortalecer a governança dos processos internos
17. Gestão da Limpeza e Manutenção da Unidade	Gestão de Infraestrutura & TI – Prover infraestrutura adequada às necessidades acadêmicas e administrativas Gestão Administrativa – Melhorar e fortalecer a governança dos processos internos

Fonte: Elaboração própria, com base no PDI 2016-2025 (2019).

Nota-se na Tabela 3 uma concentração de atividades relacionadas à “Gestão Administrativa – Aprimorar a comunicação institucional”, o que se explica pela própria natureza da atividade secretarial, cujo cunho é prioritariamente administrativo e de mediação de informações entre as várias partes da organização. Vale ressaltar que, em uma possível

ação prática, não haveria impedimento de que as atividades fossem relacionadas aos objetivos estratégicos das unidades, garantindo a correspondência mais precisa ao cotidiano do servidor.

3.4.5 Etapa 5: Conversão das atividades em indicadores de desempenho individual

Após o alinhamento feito na etapa anterior, as atividades que obtiveram maior percentual proporcional nos atributos de variáveis de Frequência e de Importância, Etapa 3, foram descritas em formato de Indicador de Desempenho Individual, considerando o modelo descrito no quarto capítulo. Com base nestas etapas, são apresentados, nos próximos capítulos, o modelo de mensuração de desempenho individual, os indicadores de desempenho individual elaborados e as formas de uso desses indicadores por parte dos gestores.

4 MODELO DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL PARA SERVIDORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ

Tendo como base os referenciais teóricos levantados no segundo capítulo e os resultados obtidos na Etapa 3 da pesquisa de campo, foram elaborados os indicadores de desempenho individuais a serem apresentados no quinto capítulo. Assim, no afã de superar o vazio verificado na literatura quanto à elaboração de indicadores individuais, será apresentado o modelo de mensuração identificado e também de que forma os respondentes da pesquisa de campo confirmaram a necessidade de que a mensuração do desempenho observasse as dimensões quantitativas e qualitativas.

4.1 Perspectiva quantitativa do modelo

A mensuração quantitativa refere-se à coleta dos dados da produção diária dos servidores e pode, literalmente, incluir cada ação ou processo executado na jornada do trabalhador. Consoante o relatado por Gomes (2009), Méndez García, Domínguez Sosa e Ortíz Hernández (2011) e demais autores do referencial teórico, essas atividades cotidianas dos servidores devem ser alinhar aos objetivos institucionais, alinhadas às perspectivas do BSC, de forma a se identificar em quais delas a quantidade reflete o alcance das metas institucionais, bem como aquelas que são passíveis de serem contabilizadas sem comprometer as performances dos servidores.

Neste sentido, a amostragem desta pesquisa contou com 38 secretários executivos de cargo da UFPA, que representam 69% da população estudada. Desta amostragem, 36,8% dos indivíduos atuam nos Institutos, 15,8% em Pró-Reitorias, 13,2% em Núcleos, 13,2% em Campi do Interior, 10,5% em Órgãos Suplementares e 10,5% nas demais unidades. Deste grupo, 76,3% atuam na função de secretário executivo de suas respectivas unidades e 23,7% informaram atuar em funções diversas. Para este público, no que se refere aos Planos de Desenvolvimento Institucional e da Unidade (PDI e PDU), 78,9% dos respondentes informaram conhecer os Objetivos Estratégicos do PDI da UFPA e 71,1% informaram conhecer os Objetivos do PDU de suas unidades.

Este dado permite inferir, portanto, que é uma estratégia válida utilizar os próprios objetivos dos Planos de Desenvolvimento como parâmetros para a criação de indicadores de desempenho individual, visto que os indivíduos a serem avaliados têm, em sua maioria, ciência da finalidade da organização. Assim, a elaboração dos indicadores individuais pode

apreciar atividades completas ou suas etapas, que sejam claramente observáveis e que gerem uma entrega, seja esta entrega algo tangível, como a produção de uma declaração física ou virtual de participação em um evento acadêmico de um indivíduo interessado, ou intangível, como o atendimento de alguma demanda registrada em algum sistema, por exemplo.

Deve-se observar que a mensuração quantitativa pode ser afetada pela sazonalidade de determinadas atividades, isto é, espera-se que, levando em consideração a atividade fim da UFPA, por exemplo, haja uma baixa nas atividades acadêmicas nos intervalos entre os períodos letivos, portanto, também nas atividades administrativas, assim como é esperado aumento na emissão de diplomas duas vezes ao ano, quando ocorrem as conclusões das graduações.

A mensuração quantitativa possibilita, finalmente, a percepção de em que atividade o servidor despense a maior parte de seu tempo funcional, revelando, portanto, as prioridades que estabelece voluntariamente ou por demanda dos públicos interno e externo de seu setor, gerando, assim, uma informação que efetivamente “indica” seu desempenho na instituição. Esta forma de mensuração é recomendada por D’Elia e Camargo (2013) naqueles aspectos em que o trabalhador sente com a ausência de percepção da sua dimensão de trabalho e necessita dar visibilidade à sua produtividade. Esta forma de mensurar, entretanto, observa tão somente a quantidade do que é executado, não a qualidade, que será tratada no próximo item.

4.2 Perspectiva qualitativa do modelo

Se, por um lado, a mensuração quantitativa dimensiona o “quanto” é feito, por outro, a mensuração qualitativa afere “como” é feito, ou seja, a mensuração quantitativa reflete a eficácia, e a mensuração qualitativa, a eficiência. Em um exemplo prático, pode-se avaliar que um trabalhador que atinge as metas quantitativas para ele estabelecidas, mas que não as realiza com qualidade, tanto pode estar voluntariamente dispensando atenção inferior à necessária quanto pode estar passando por um período de sobrecarga em seu setor.

Por isto, a mensuração qualitativa é mais criteriosa, pois pressupõe padrões de qualidade estabelecidos, divulgados e institucionalizados na organização e uma rede de interessados (neste caso, o público, os colegas e o gestor) que possa oferecer uma devolutiva coerente e realista.

Neste sentido, a pesquisa verificou que, no que concerne à avaliação de desempenho, 63,2% dos respondentes consideram que os critérios utilizados nessa avaliação são

parcialmente suficientes para medir o desempenho individual, enquanto 21,1% consideram insuficientes e 15,8% consideram suficientes, ou seja, há uma discordância que varia de parcial a absoluta de 84,3% dos critérios utilizados.

Esta constatação é corroborada pelas respostas à questão “7. Você gostaria de fazer algum comentário sobre quais alterações poderiam ser implementadas na Avaliação de Desempenho realizada na UFPA?”, das quais foram selecionadas as afirmações constantes no Quadro 2. Para esta população, observa-se coerência com o exposto por Ayan (2017) sobre o tema no que concerne à inadequação do modelo e aos critérios de avaliação atuais.

Quadro 2 – Respostas à questão 07 do questionário da pesquisa de campo

Indivíduo	Resposta
1	“A avaliação de desempenho é muito geral. Deveria analisar aspectos da nossa rotina, pois assim o nosso desempenho na atividade seria mais bem avaliado.”
3	“Creio que deveria ser mais personalizado por setor. Pois o cargo de SE, por exemplo, tem atividades distintas de acordo com sua lotação. Se fosse possível, a avaliação deveria considerar o cargo e a lotação, para, assim, tentar traçar um perfil e competências, o mais próximo da realidade.”
7	“Gostaria que a Avaliação de Desempenho tivesse uma relação direta com as atividades e atribuições que realizo no dia a dia de trabalho, de forma condizente com minha área de atuação e não de modo tão geral, como é feita, com tão pouca aplicabilidade.”
16	“As questões apresentadas pela avaliação de desempenho deveriam ser compatíveis com a realidade que cada servidor vive na Unidade, não de modo generalizado como está no sistema.”
18	“Poderia ser incluída uma avaliação da equipe ou do público atendido pelo servidor. Ou algo que pudesse, de fato, dar mais credibilidade à avaliação.”

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2019).

Como solução, Ortega (2013) sugere que metas secretariais sejam descritas já incluindo critérios de qualidade como “Redigir atas de reuniões com 100% de precisão e enviá-las aos participantes, cumprindo o prazo de 24 horas após o término de cada encontro”, sinalizando que já estão estabelecidas as metas de qualidade (100% de precisão) e de pontualidade (em até 24 horas).

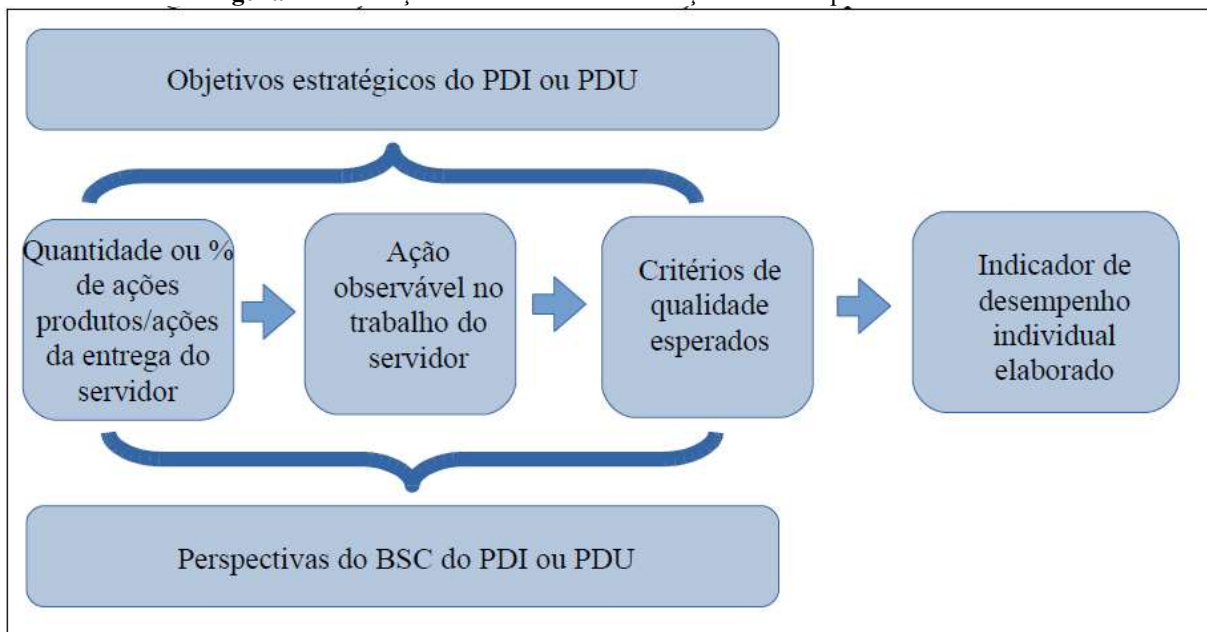
Explicado de outra maneira, o tempo de entrega de determinada atividade é passível de verificação e não depende de interpretação subjetiva dos interessados. Assim como a precisão da redação de uma ata, ainda que possa ser questionada pelo que se entende como “preciso”, pode-se atentar para a clara identificação dos participantes, da pauta e das decisões, como critérios para determinar que o documento foi preciso ou não. Vale notar que, entretanto, não se estabeleceu a qualquer tempo a quantidade de atas a serem feitas por mês ou por ano.

4.3 Descrição do modelo de mensuração de desempenho individual

Ainda que as perspectivas do modelo de mensuração estejam organizadas separadamente neste capítulo, não se pretende que uma seja alternativa à outra, mas, sim, que sejam dois aspectos do mesmo construto: o indicador de desempenho individual.

Por isto, tendo em vista as perspectivas quantitativa e qualitativa, infere-se que a elaboração de indicadores de desempenho individual deve ser redigida, determinando a quantidade ou percentual de ações ou de produtos a serem realizadas/entregues, a ação observável ou o produto em si, os critérios de qualidade esperados que estejam em alinhamento aos objetivos estratégicos do PDI ou PDU, contempladas as perspectivas do BSC. Assim, espera-se o alcance da supressão da subjetividade comum ao processo de avaliação de desempenho em uso na UFPA. Na Figura 7, é ilustrada a descrição do modelo.

Figura 7 – Descrição do modelo de mensuração de desempenho individual



Fonte: Elaboração própria, com base em Gomes (2009), Méndez García, Domínguez Sosa e Ortíz Hernández (2011), D’Elia e Camargo (2013), Ortega (2013).

A alimentação do indicador registrará as ocorrências, o que tanto esclarecerá ao próprio trabalhador sua própria atuação, quanto prestará informações à tomada de decisão do gestor. Ortega (2013) levanta, por fim, que a nota atribuída ao trabalhador trata, com efeito, do percentual de objetivos cumpridos em dado período, aferido de forma objetiva e transparente.

Após a etapa de elaboração, é necessário tratar também de como realizar a coleta das informações que alimentarão os indicadores: a mensuração precisa ser automatizada. Esta consideração se origina do fato de que a UFPA tem em seu quadro de pessoal aproximadamente 2.500 servidores técnico-administrativos que fazem avaliação de desempenho anualmente. São produzidas dez respostas para cada servidor, além de mais dez respostas das chefias imediatas, as quais se tornam dados que são processados pelo Sistema de Avaliação de Desempenho, em seguida, validadas pela Coordenadoria de Avaliação e Desempenho na Carreira e encaminhadas ao setor competente para gerar os benefícios correspondentes àqueles que obtiveram a nota final mínima de aprovação. Isto é, o volume de informação produzido, ainda que uniforme, já é bastante vultoso.

Assim, na hipótese de o presente método ser implementado e contemplar os demais cargos, o volume de informação se tornaria amplamente heterogêneo, crescendo em proporção exponencial. Considerando esta reflexão, suscita-se a necessidade de que a aplicação do presente modelo deva ser executada em associação com os setores de Tecnologia de Informação e Comunicação, para que possam incorporar o modelo a interfaces amigáveis aos usuários e gerem relatórios concisos e úteis. Não são considerados viáveis, a princípio, a coleta e o tratamento manual dos dados, visto que não atenderiam em tempo hábil para serem utilizados para o planejamento do exercício seguinte ou mesmo para a alimentação dos indicadores institucionais.

5 INDICADORES DE DESEMPENHO INDIVIDUAIS DOS SECRETÁRIOS EXECUTIVOS DA UFPA

Uma vez que foi descrito no item 4.3 o modelo de mensuração que permite a elaboração de indicadores de desempenho individual, no presente capítulo, serão apresentados os resultados dos cálculos feitos para definir as atividades mais relevantes para o público pesquisado e os respectivos indicadores de desempenho individual que podem oferecer um feedback concreto da performance destes servidores.

5.1 Resultados dos cálculos sobre relevância das atividades

Para iniciar esta análise, Tabela 4 apresenta o percentual proporcional da frequência com que os secretários executivos da UFPA informaram realizar suas atividades. Conforme relatado no terceiro capítulo, frequência se refere à estimativa de quanto determinada **atividade** é realizada pelo servidor ao longo de sua jornada de trabalho.

Tabela 4 – Percentual proporcional de Frequência de realização das atividades

Atividade	Percentual de Frequência
1. Atendimento ao Público	93,86%
2. Gestão Documental (b - Documentos)	88,60%
3. Gestão Documental (a - Processos)	84,21%
4. Digitação e Reprografia	66,67%
5. Divulgação de Informações	62,28%
6. Organização de Reuniões	62,28%
7. Gestão de Protocolo e Arquivo	58,77%
8. Gerenciamento de Informações	50,00%
9. Organização de Viagens	38,60%
10. Organização de Eventos	37,72%
11. Gestão de Concursos Públicos e Processos Seletivos	30,70%
12. Seleção e Contratação de Bolsistas	29,82%
13. Gerenciamento de Assuntos de Pessoal	27,19%
14. Gestão da Limpeza e Manutenção da Unidade	23,68%
15. Gerenciamento de Página da Unidade	20,18%
16. Gestão de Materiais de Consumo e Permanentes	19,30%
17. Proposição de Plano de Trabalho dos Servidores da Unidade	14,91%
18. Prestação de serviços em idiomas estrangeiros	7,89%

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2019).

A Tabela 4 mostra que as três atividades realizadas com maior frequência são “Atendimento ao Público”, “Gestão Documental – b” (no que se refere a Documentos) e “Gestão Documental – a” (no que se refere a Processos), que pontuam, segundo a escala, entre A_3 = Realizo com frequência e A_4 = Realizo todos os dias.

Esta constatação se prova coerente com a Importância atribuída pelos entrevistados, cujo resultado é apresentado na Tabela 5, onde essas mesmas atividades também são consideradas as mais importantes em média, pontuando, de acordo com a escala, entre B_3 = Importante e B_4 = Extremamente Importante.

Tabela 5 – Percentual proporcional de Importância de realização das atividades

Atividade	Percentual de Importância
1. Atendimento ao Público	92,98%
2. Gestão Documental (b - Documentos)	92,11%
3. Gestão Documental (a - Processos)	92,11%
4. Gestão de Protocolo e Arquivo	83,33%
5. Divulgação de Informações	82,46%
6. Organização de Reuniões	79,82%
7. Gerenciamento de Informações	78,07%
8. Organização de Viagens	71,05%
9. Digitação e Reprografia	70,18%
10. Organização de Eventos	69,30%
11. Gestão de Concursos Públicos e Processos Seletivos	65,79%
12. Gerenciamento de Página da Unidade	64,04%
13. Gestão de Materiais de Consumo e Permanentes	64,04%
14. Seleção e Contratação de Bolsistas	61,40%
15. Gerenciamento de Assuntos de Pessoal	61,40%
16. Proposição de Plano de Trabalho dos Servidores da Unidade	60,53%
17. Gestão da Limpeza e Manutenção da Unidade	57,89%
18. Prestação de serviços em idiomas estrangeiros	54,39%

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2019).

Neste sentido, confirma-se que as atividades “Atendimento ao Público”, “Gestão Documental – Documentos” e “Gestão Documental – Processos” são as mais relevantes para a realização da avaliação de desempenho e, conseqüentemente, para a elaboração dos indicadores de desempenho individual. Cabe notar que o desmembramento do item “Gestão Documental” em “Processos” e “Documentos” não impactou o resultado final, visto que ambos tiveram a mesma Importância (92,11%) e Frequência muito próximas (84,21% e

88,60%, respectivamente), motivo pela qual serão tratados como item único durante a elaboração dos indicadores.

Assim, considerando que a quarta atividade mais relevante nas Tabelas 4 e 5 difere, será adotada a quinta atividade (“Divulgação de Informações”), a qual coincide na colocação para ambas os atributos de variáveis para completar os indicadores de desempenho individual a serem elaborados neste trabalho.

Continuando a análise do resultado dos questionários, é notável que, com relação à Importância, dez das 18 atividades figuram na escala entre $B_3 =$ Importante e $B_4 =$ Extremamente Importante (isto é, entre 66% e 100%) e somente quatro das 18, com relação à Frequência, pontuam na escala entre $A_3 =$ Realizo com frequência e $A_4 =$ Realizo todos os dias (também entre 66% e 100%), o que evidencia uma discrepância entre aquilo que é importante de ser feito e o que, de fato, é feito.

Tendo os dados como referência, observa-se ainda que as atividades mais frequentes e importantes são aquelas de natureza técnica ou relacionadas à comunicação, tendo as atividades de cunho gerencial pontuado na escala de Frequência de $A_2 =$ Realizo com pouca frequência a $A_1 =$ Não realizo e escala de Importância de $B_3 =$ Importante a $B_2 =$ Pouco Importante, o que aponta para um alijamento do servidor secretário executivo desta seara.

As causas não podem ser confirmadas por este estudo, tendo em vista não terem sido coletados dados a este respeito, mas é possível estimar que, ainda que o profissional de secretariado executivo tenha formação para atuar na gestão, que esta formação possa ser reforçada pela capacitação e pela qualificação e que esteja definido nos documentos legais como uma atribuição do servidor do cargo, este alijamento se deve à existência de profissionais da administração e áreas correlacionadas nas equipes, nas quais o secretário executivo não está habitualmente inserido.

É ainda relevante observar que a atividade “Prestação de serviços em idiomas estrangeiros”, relacionada à comunicação, pontuou em última colocação em ambas as variáveis, tendo pontuado na escala de Frequência de $A_2 =$ Realizo com pouca frequência a $A_1 =$ Não realizo e na escala de Importância de $B_3 =$ Importante a $B_2 =$ Pouco Importante. O relevante desta informação reside no fato de que a internacionalização, em que estão incluídas a comunicação com organizações estrangeiras e a recepção de professores e alunos de outros países, é um dos objetivos estratégicos da UFPA e que, entre os respondentes, pelo menos, os Institutos e Núcleos, destinos mais comuns de atuação ou de interação com os estrangeiros, correspondem a exatamente 50% dos respondentes, isto é, estima-se que a

atividade poderia hipoteticamente ser mais relevante, ainda que talvez não fosse nos primeiros lugares.

Finalmente, nota-se que o desmembramento do item “Organização de Viagens e Eventos” nas atividades “Organização de Viagens” e “Organização de Eventos” não se provou relevante, uma vez que, ainda que consistam de atividades diferentes, por serem correlacionadas, obtiveram percentual dos atributos Importância e Frequência muito próximos, não havendo, portanto, impacto na análise final.

5.2 Indicadores de desempenho individual para secretários executivos

Sobre os indicadores propostos a seguir, é necessário ressaltar que o formato do quadro replica o modelo utilizado no PDI e que os percentuais apresentados repetem aqueles dispostos também no PDI, tendo em vista que, uma vez que os indicadores individuais devem contribuir para os indicadores institucionais, não é racionalmente viável que sejam estimados além ou aquém daqueles já previstos, de tal maneira que, quando da coleta de dados e alimentação dos indicadores, será possível comparar e aferir se o desempenho individual de fato acompanha ou não o desempenho institucional.

5.2.1 Indicadores de Atendimento Ao Público

A atividade Atendimento ao Público é descrita na Tabela 1 (item 3.4.1) como “Atender a demandas dos públicos interno e externo, seja presencialmente, por telefone ou e-mail, em idioma nativo ou estrangeiro” e alinha-se ao objetivo estratégico “Gestão Administrativa – Aprimorar a comunicação institucional”, que corresponde à perspectiva de Processos Internos da UFPA.

Com relação a este objetivo, o PDI da UFPA apresenta como indicador institucional o “Índice de satisfação da comunicação institucional”, que parte da descrição “Aprimorar a comunicação com os diversos públicos da Instituição por meio de uma linguagem clara e acessível, em todos os suportes, plataformas e meios de comunicação disponíveis”.

Neste sentido, o indicador de desempenho individual a ser elaborado para esta atividade deve contemplar quantitativamente o percentual de atendimentos feitos nos diversos meios de comunicação disponibilizados pela UFPA e qualitativamente os que tenham

efetivamente satisfeito a demanda apresentada pelos usuários aos servidores. Com isto, são propostos os indicadores de desempenho individual dispostos no Quadro 3.

Quadro 3 – Indicador de desempenho individual para Atendimento ao Público

Perspectiva de Processos Internos					
Nº	Atividade	Indicador	Ano base 2019	2020	2025
1	Atendimento ao Público	% de atendimentos realizados presencialmente que contemplaram a demanda do usuário, dentro dos prazos legais	80%	85%	90%
2	Atendimento ao Público	% de atendimentos realizados por telefone que contemplaram a demanda do usuário, dentro dos prazos legais	80%	85%	90%
3	Atendimento ao Público	% de atendimentos realizados por e-mail que contemplaram a demanda do usuário, dentro dos prazos legais	80%	85%	90%

Fonte: Elaboração própria, com base no PDI 2016-2025 (2019).

A replicação do indicador, de acordo com o meio pelo qual o atendimento é feito, considera que o tempo gasto em um atendimento presencial não necessariamente é o mesmo de um atendimento por telefone, bem como não é feito de forma equivalente todos os dias a mesma quantidade de atendimento nos três meios. Assim, visto que a mensuração será feita por percentual, ainda que os quantitativos reais possam ser díspares, proporcionalmente eles terão a possibilidade de alimentar os indicadores e apresentar uma visão geral da atividade realizada, bem como já mencionado, mostrar se há sobrecarga no atendimento e a variação da sazonalidade da demanda pelo atendimento.

5.2.2 Indicadores de Gestão Documental

A atividade Gestão Documental, que se refere a documentos, após a alteração apresentada no item 5.1, passa a ser descrita como “Receber, triar, elaborar documentos e tramitar processos diversos” e alinha-se também ao objetivo estratégico “Gestão Administrativa – Aprimorar a comunicação institucional”, da perspectiva de Processos Internos do BSC da UFPA, cuja descrição já é conhecida.

Para este indicador de desempenho individual, propõe-se que seja elaborado observando as quatro ações por ele contemplados: receber documentos e processos de outras unidades ou de subunidades; triar documentação e processos com o intuito de determinar os destinatários e a urgência com que os documentos e processos devem ser respondidos ou se

devem ser somente arquivados; a elaboração de documentos ou despachos em processos seja por demanda da chefia da unidade, das subunidades ou por ação voluntária do espaço de lotação do servidor; e a tramitação dos processos aos respectivos interessados.

Empiricamente, sabe-se que documentos e processos podem ser recebidos/tramitados não somente pelo secretário executivo, mas também por outros servidores ou estagiários, não constituindo, assim, uma etapa crítica que possa aferir especificamente o desempenho do servidor secretário executivo, de forma que se propõe que os indicadores se baseiem na triagem – esta sim é uma atividade crítica – e na elaboração de documentos e despachos. Feitas estas considerações, são propostos os indicadores de desempenho individual constantes no Quadro 4.

Quadro 4 – Indicador de desempenho individual para Gestão Documental

Perspectiva de Processos Internos					
Nº	Atividade	Indicador	Ano base 2019	2020	2025
4	Gestão Documental	% de documentos e processos triados e encaminhados corretamente, dentro dos prazos legais	80%	85%	90%
5	Gestão Documental	% de documentos elaborados em programa de edição eletrônica, de acordo com as normas da Língua Portuguesa e da Redação Oficial, com clareza e coesão, dentro dos prazos legais ou de cronograma de trabalho da unidade	80%	85%	90%

Fonte: Elaboração própria, com base no PDI 2016-2025 (2019).

Sobre o segundo indicador, o termo “documentos” naturalmente abre um leque amplo de possibilidades, visto que tanto ofícios, quanto atas e declarações e até mesmo e-mails podem ser considerados documentos que poderiam ser elaborados de acordo com os critérios apresentados. Entretanto, em razão de os referenciais utilizados para construção das atividades não determinarem o tipo de documento, manteve-se o termo de forma generalista.

É também importante destacar que a redação deste indicador utilizou a expressão “ou de cronograma de trabalho da unidade”, pois há uma possibilidade de que documentos sejam elaborados não para atender a demandas externas, mas, sim, para demandar atenção externa, o que ocorrerá conforme planejamento interno, podendo ser pertinente ou não o cumprimento de prazo legal.

5.2.3 Indicadores de Divulgação de Informações

A atividade Divulgação de Informações é descrita na Tabela 1 (item 3.4.1) como “Divulgar informações sobre ações da unidade para públicos diversos por meio físico ou virtual” e alinha-se também ao objetivo estratégico “Gestão Administrativa – Aprimorar a comunicação institucional”, da perspectiva de Processos Internos do BSC da UFPA.

A atividade de divulgação implica esforços que vão desde a elaboração da informação a ser veiculada até o contato com a unidade que fará a divulgação, como a Assessoria de Comunicação da UFPA, por exemplo, ou à veiculação por meio de site da própria unidade. Deve-se considerar também que a divulgação pode ser feita previamente ao evento ou posteriormente ao fato ou à notícia que se quer divulgar, de modo que esta atividade está aberta a variações diversas e à descrição de seu indicador para fins de mensuração, exigindo uma uniformidade mais genérica. Neste sentido, é proposto o seguinte indicador de desempenho individual (Quadro 5).

Quadro 5 – Indicador de desempenho individual para Divulgação de Informações

Perspectiva de Processos Internos					
Nº	Atividade	Indicador	Ano base 2019	2020	2025
6	Divulgação de Informações	% de solicitações de divulgação de eventos e notícias atendidas, dentro dos prazos legais ou de cronograma de trabalho da unidade	80%	85%	90%

Fonte: Elaboração própria, com base no PDI 2016-2025 (2019).

É importante destacar que a redação deste indicador utilizou a expressão “dentro dos prazos legais”, pois, entre as diversas informações a serem divulgadas, existem os editais de concursos de docentes ou de bolsas para discentes, que atendem a dispositivos legais, sendo, portanto, uma atividade crítica. Nota-se também que a descrição do indicador remete ao atendimento da solicitação, não à produção da informação, visto que ela pode vir já elaborada de outros setores ou ser elaborada por servidores da área de comunicação como jornalista, publicitário ou relações-públicas.

Os indicadores de desempenho individual propostos neste capítulo, é necessário ressaltar, não esgotam as possibilidades de indicadores que podem vir a compor a avaliação de desempenho dos servidores na UFPA. Mas se apresentam a priori como aqueles que contemplariam a maioria dos servidores do cargo de secretário executivo, dentro da

amostragem de respondentes, e seriam passíveis de serem alimentados e resultar em uma avaliação com subjetividade reduzida. Claramente poderiam passar por revisão periódica, para acompanhar as eventuais mudanças das necessidades institucionais em relação ao trabalho realizado pelos servidores, assim como para se adequar a adições ou supressões de atividades por conta da implementação de novas tecnologias.

6 FORMAS DE APLICAÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO COMO INSTRUMENTO DE TOMADA DE DECISÃO

A proposição de indicadores de desempenho individual tem por objetivo orientar o trabalhador – no caso, os secretários executivos – quanto ao que se espera de seu desempenho e proporcionar ao gestor informações que possam auxiliá-lo a tomar decisões quanto aos processos de condução de sua equipe. Este segundo item é relevante, pois, no atual modelo da avaliação de desempenho implementado na UFPA, o gestor é partícipe direto do processo avaliativo e, conforme apresentado no primeiro capítulo, é responsável por metade das notas que serão calculadas para o resultado médio do servidor.

De acordo com Ayan (2017), este papel incorpora, entre outros fatores, o esclarecimento da equipe sobre as expectativas quanto ao desempenho, o *feedback* sobre o desempenho do servidor e que lacunas neste necessitam ser supridas. Para isto, são exigidos um contexto organizacional cultural e tecnologicamente favorável assim como a habilidade do gestor em extrair dados imparciais do desempenho que desconsiderem possíveis afetos ou desafetos em relação ao subordinado. Teoricamente, o modelo de mensuração de desempenho apresentado no quarto capítulo possibilita o exercício desta habilidade.

Por isto, nesta abordagem, considerando os indicadores elaborados no capítulo anterior, busca-se apresentar de que forma eles podem ser utilizados na elaboração do plano de trabalho do servidor, quais proposições podem ser feitas quanto à capacitação e à qualificação e, levando em consideração que dificilmente as atividades na organização podem ser conduzidas por um único indivíduo, de que forma dimensionar a equipe de trabalho.

6.1 Aplicação na elaboração do plano de trabalho do servidor

O Plano de Trabalho do Servidor é um dos documentos que compõem a avaliação em estágio probatório dos servidores docentes e técnico-administrativos da UFPA e, para além das orientações de preenchimento e dados de identificação do servidor, deve apresentar as competências da unidade ou subunidade na qual o servidor será lotado, a descrição das atribuições de seu cargo, as principais atividades a serem realizadas por este servidor, as metas estabelecidas para o servidor, a jornada de trabalho planejada para o servidor, as providências necessárias para atingir o padrão esperado do servidor e demais observações pertinentes.

Claramente, estas informações não podem ser fornecidas tendo em vista a subjetividade do gestor, mas, sim, devem ser coletadas nos documentos oficiais da organização, como, por exemplo, regimentos internos e Planos de Desenvolvimento.

Estas informações podem também resultar da negociação entre gestor e subordinado, pois, conforme Carvalho (2018, p. 230) relata ter observado em seu locus de pesquisa, a “Avaliação do Servidor prevê a etapa da negociação, que deve ocorrer entre o servidor e a chefia imediata todos os anos, até o mês de março, para que os quesitos a serem avaliados estejam claros para ambas as partes”, isto é, a etapa de negociação contempla precisamente os elementos do Plano de Trabalho e é, por meio do qual, a negociação é “formalizada”.

Embora seja um documento associado à etapa do estágio probatório, os itens constantes no Plano de Trabalho, observando a literatura levantada, são de grande relevância para o servidor em qualquer etapa de sua carreira, de forma que é válido propor sua elaboração e atualização periódica também para aqueles servidores já estáveis. Há que se considerar a necessidade da implantação de ações de conscientização dos servidores em busca do desenvolvimento de uma cultura organizacional mais receptiva à avaliação de desempenho.

Ainda sobre a elaboração do Plano de Trabalho, retomam-se os itens do modelo deste documento na UFPA, entre os quais, destacam-se “atividades” e “metas”. As “atividades” são aquelas levantadas nos diversos documentos que regulamentam as atribuições na Universidade, tais como editais de concurso e regimentos internos, as quais devem ser unificadas, como se procedeu no presente trabalho, de modo que possam ser reproduzidas integralmente no Plano de Trabalho. Em que pese que o gestor, ou mesmo sua equipe, não tenha capacidade laboral para realizar o levantamento geral na instituição, poderão ser observados o edital de concurso, o regimento interno da unidade e o conhecimento endógeno da equipe na definição destas atividades.

Na condição de “metas” – termo conceituado no documento como os objetivos passíveis de quantificação que devem ser alcançados pelo servidor durante o respectivo interstício – elas devem idealmente ser definidas pelo gestor com base nos indicadores de desempenho individuais, prevendo para cada indicador o volume de demandas que poderão vir a ser realizadas. O Quadro 6 apresenta as metas com dados fictícios como exemplo de plano de trabalho para um servidor do cargo de secretário executivo.

Quadro 6 – Plano de Trabalho para o cargo de secretário executivo

Nº	Atividade/Descrição	Indicador relacionado	Meta do Indicador no Interstício
1	Atendimento ao Público: Atender a demandas dos públicos interno e externo, seja presencialmente, por telefone ou e-mail, em idioma nativo ou estrangeiro.	% de atendimentos realizados presencialmente que contemplaram a demanda do usuário, dentro dos prazos legais	250 atendimentos mensais durante o período letivo regular; 100 atendimentos mensais durante o período letivo intercalar.
2		% de atendimentos realizados por telefone que contemplaram a demanda do usuário, dentro dos prazos legais	250 atendimentos mensais durante o período letivo regular; 100 atendimentos mensais durante o período letivo intercalar.
3		% de atendimentos realizados por e-mail que contemplaram a demanda do usuário, dentro dos prazos legais	250 atendimentos mensais durante o período letivo regular; 100 atendimentos mensais durante o período letivo intercalar.
4	Gestão Documental: Receber, triar e elaborar documentos diversos.	% de documentos triados e encaminhados corretamente, dentro dos prazos legais	50 documentos triados mensalmente
5		% de documentos elaborados em programa de edição eletrônica, de acordo com as normas da Língua Portuguesa e da Redação Oficial, com clareza e coesão, dentro dos prazos legais ou de cronograma de trabalho da unidade	50 documentos elaborados mensalmente
6	Divulgação de Informações: Divulgar informações sobre ações da unidade para públicos diversos por meio físico ou virtual.	% de solicitações de divulgação de eventos e notícias atendidas, dentro dos prazos legais ou de cronograma de trabalho da unidade	02 solicitações de divulgação atendidas mensalmente

Fonte: Elaboração própria, com base nos indicadores propostos no capítulo 5 (2019).

Deve-se destacar que os valores atribuídos na coluna de “Meta do Indicador no Interstício” são ficcionais e, em uma possível aplicação prática, deverão ser calculados individualmente para cada unidade ou subunidade. Para elaboração das metas, deverá ainda ser considerado em quais períodos há maior ou menor demanda de determinada atividade, como, por exemplo, na UFPA, onde há o período regular de aulas e o período intercalar, quando no primeiro há o quantitativo considerado normal de demandas laborais e no segundo espera-se uma redução significativa destas demandas. Esta observação do período evita a definição de metas não realistas.

Observe-se que o gestor deverá também relacionar a meta ao interstício, isto é, o período em que o Plano de Trabalho estará em vigor, devendo ser preferencialmente alinhado ao período que será observado na avaliação de desempenho.

6.2 Aplicação na proposição de capacitação e qualificação

A capacitação e a qualificação no âmbito da administração pública federal direta e indireta passaram a ser regulamentadas pelo Decreto nº 9.991/2019, atualizando o constante no revogado Decreto nº 5.707/2006, no qual se estabelece que o Plano de Desenvolvimento de Pessoas é um dos instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP). Este documento deve abarcar que ações deverão ser realizadas pelo órgão durante o exercício para desenvolver a força de trabalho, bem como prepará-la para possíveis mudanças de cenários internos e externos, nisso inclusas possíveis vacâncias e substituições decorrentes de afastamento. Em suma, traz orientações que visam a dinamizar o aproveitamento de pessoal.

Nele devem constar, conseqüentemente, as ações de desenvolvimento que serão ofertadas aos servidores, que deverão ser preferencialmente definidas após o diagnóstico de competências. Sobre isto, Chagas, Costa e Ribeiro (2019) descrevem as etapas do ciclo do mapeamento de competências realizado na UFPA, o qual proporcionou a lista de eventos do Plano de Ações de Capacitação (PAC) executado no biênio 2015/2016 por meio de trilhas de aprendizagem, que são uma organização dinâmica da oferta das ações de capacitação que visam a dar autonomia ao indivíduo de escolher de quais eventos de capacitação deseja participar, observadas suas lacunas de desempenho.

Entre os resultados encontrados, é apresentada a hipótese de que o aparente insucesso do modelo de trilhas de aprendizagem na UFPA se deveu, neste biênio, entre outros fatores, à ausência das chefias imediatas nas oficinas de mapeamento, posto que isto pode ter enviesado os resultados. Desta forma, aponta-se para a importância do papel do gestor como copartícipe na definição das ações de desenvolvimento dos servidores, com base em parâmetros claramente definidos.

No atual modelo da avaliação de desempenho, o gestor pode indicar quais eventos de desenvolvimento recomenda para suprir as lacunas dos membros de sua equipe, os quais são considerados na elaboração do PAC da UFPA. Contudo, os eventos incluídos são elaborados com base nas competências gerais dos servidores, retomando-se o argumento de que ignoram as atividades específicas dos servidores, possivelmente tornando estatisticamente invisíveis determinadas demandas de desenvolvimento. O Quadro 7 mostra como correlacionar os indicadores de desempenho individual com a oferta de capacitação.

Quadro 7 – Capacitação para o cargo de secretário executivo

Nº	Atividade/Descrição	Indicador relacionado	Ações de Capacitação sugeridas
1	Atendimento ao Público: Atender a demandas dos públicos interno e externo, seja presencialmente, por telefone ou e-mail, em idioma nativo ou estrangeiro.	% de atendimentos realizados presencialmente que contemplaram a demanda do usuário, dentro dos prazos legais	- Atendimento ao público - LIBRAS para atendimento ao público
2		% de atendimentos realizados por telefone que contemplaram a demanda do usuário, dentro dos prazos legais	- Inglês / Espanhol / Francês para atendimento ao público - Gestão de ferramentas de comunicação virtual
3		% de atendimentos realizados por e-mail que contemplaram a demanda do usuário, dentro dos prazos legais	
4	Gestão Documental: Receber, triar e elaborar documentos diversos.	% de documentos triados e encaminhados corretamente, dentro dos prazos legais	- Redação e Correspondência Oficial
5		% de documentos elaborados em programa de edição eletrônica, de acordo com as normas da Língua Portuguesa e da Redação Oficial, com clareza e coesão, dentro dos prazos legais ou de cronograma de trabalho da unidade	- Atualização em língua portuguesa - Atualização em editores eletrônicos de texto
6	Divulgação de Informações	% de solicitações de divulgação de eventos e notícias atendidas, dentro dos prazos legais ou de cronograma de trabalho da unidade	- Gestão de ferramentas de comunicação virtual

Fonte: Elaboração própria, com base nos indicadores propostos no capítulo 5 (2019).

Diferentemente do Plano de Trabalho, no qual as metas foram definidas para cada indicador, um evento de capacitação pode suprir o aprendizado de diversos indicadores por vez, inclusive de mais de uma atividade, como, por exemplo, “Gestão de ferramentas de comunicação virtual”, que capacita em duas atividades diferentes. Explica-se que os exemplos na coluna “Ações de Capacitação sugeridas” são ficcionais e ressalta-se que não há necessidade de que o gestor esgote as sugestões de eventos para todas as atividades, mas, sim, para aquelas em que foi verificado desempenho baixo ou insatisfatório.

Neste sentido, os indicadores de desempenho individual elaborados pelo método ora apresentado por este trabalho atuam como referenciais mais precisos para indicação das ações de desenvolvimento, considerando que os indicadores alimentados forneceriam a informação mais detalhada de onde o servidor apresenta dificuldades no desempenho. Em que pese que a legislação preconize a capacitação por competências, há a possibilidade de que as competências sejam mapeadas observando as atividades e seus respectivos indicadores como parâmetros, de modo a contemplar a variabilidade de perfis profissionais da organização e observar o disposto no Decreto nº 9.991/2019, que preconiza a oferta equânime das ações de desenvolvimento aos servidores.

6.3 Aplicação no dimensionamento da equipe de trabalho

O histórico do déficit na força de trabalho é descrito por Almeida, W. A. (2016) como resultado das diversas reformas administrativas e da previdência na administração pública brasileira, que levaram à dispensa e à aposentadoria de vários servidores, os quais não foram repostos em razão da proibição de realização de concursos públicos e que, mesmo após a liberação de novos concursos, não se pôde recuperar o passivo na quantidade de pessoal. Considerando a impossibilidade de solucionar problemas estruturais de caráter nacional em nível local, os indicadores de desempenho individual são ferramentas para que o gestor proceda a uma análise quali-quantitativa da composição e do perfil desejado para sua equipe, isto é, o dimensionamento da força de trabalho.

Em sentido diferente daquele que é previsto no Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006, que trata do dimensionamento global da força de trabalho e que é de responsabilidade do órgão, neste caso, a UFPA, a perspectiva apresentada nesta seção é que o gestor utilize os indicadores de desempenho individual para reconhecer no secretário executivo, assim como nos demais membros de sua equipe, a adequada divisão do trabalho, avaliando se há sobrecarga ou subaproveitamento do tempo e das habilidades de seus subordinados, com o objetivo de colaborar com a Administração Superior em solicitar ou disponibilizar servidores, de acordo com a efetiva demanda da unidade.

Isto porque, ainda de acordo com Almeida, W. A. (2016), o dimensionamento também deve se alinhar ao planejamento estratégico, ou seja, o PDI. Claramente, é necessário que todos os membros da equipe tenham indicadores de desempenho individual elaborados e, com base nos resultados obtidos, o gestor poderá tomar decisões nesta seara. Neste sentido, os indicadores construídos possibilitam um efeito em cadeia em consonância com os objetivos estratégicos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou identificar um modelo de mensuração do desempenho individual dos servidores do cargo de secretário executivo na UFPA, o que veio a possibilitar a criação de indicadores de desempenho individual, alinhados ao planejamento estratégico da organização, na qual o método BSC é utilizado.

Para isto, após revisão de literatura na área de desempenho organizacional, procedeu-se à aplicação de questionário sobre as atividades realizadas com maior relevância para os secretários executivos da organização, cujo resultado da coleta de dados foi validado pelo Alfa de Cronbach. As atividades mais relevantes para avaliação de desempenho foram Atendimento ao Público e Gestão Documental, com relação a Documentos e a Processos.

Na sequência, as atividades foram alinhadas aos objetivos estratégicos e aos indicadores institucionais constantes no Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPA e, considerando este processo, foram descritos indicadores de desempenho individual que contemplam aspectos quantitativos e qualitativos, perceptíveis tanto pelo próprio servidor, quanto pelo gestor e pela equipe, não mais por uma percepção subjetiva unilateral. Com base nestes indicadores, mostrou-se como definir as metas para o plano de trabalho do servidor e como propor ações de capacitação, além de ter sido apresentada uma perspectiva para o dimensionamento da força de trabalho da equipe. Entende-se, assim, que os objetivos do trabalho foram alcançados, apresentando teoricamente uma alternativa à avaliação de desempenho atualmente implementada na UFPA.

Em linhas gerais, os indicadores propostos alinham-se à comunicação institucional, o que se deve à natureza do fazer secretarial, e não esgotam a gama de atividades ou critérios que podem ser utilizados para avaliação de seu desempenho e dos demais servidores técnico-administrativos, mas buscam oferecer uma perspectiva em que a subjetividade da percepção do gestor sobre a ação dos membros de sua equipe fosse minimizada ou, se possível, extinta. Com a visibilidade da produção deste servidor secretário executivo, espera-se tanto o reconhecimento da importância de seu trabalho para organização por parte do gestor, quanto a autopercepção do próprio servidor.

Assim os indicadores propostos não se prestam a serem o único referencial para a avaliação de desempenho, mas podem representar uma das principais etapas desta avaliação. Por exemplo, critérios como Assiduidade, Frequência e Pontualidade também são relevantes, à medida que o servidor público é remunerado pelas horas de trabalho que dedica a atender ao

cidadão, logo, é razoável que o cumprimento da carga horária seja uma exigência. Mas esses critérios são também dados objetivos, que podem ser registrados e aferidos por meio de folha de ponto física ou de ponto eletrônico e, considerando que toda ação do servidor público presume boa-fé e que há sanções para o abuso desta presunção, são quesitos que não deveriam ser alvo de uma avaliação subjetiva, mas de uma simples conferência dos referidos registros de ponto, os quais poderiam por si compor uma das etapas da avaliação de desempenho.

Sobre as atividades indicadas como mais importantes e frequentes pelos indivíduos pesquisados, nota-se que os secretários executivos têm sido associados à comunicação institucional, tanto no que se refere ao contato com os diversos públicos da UFPA, quanto à gestão e produção dos documentos, o que é condizente com o perfil profissional apresentado em nossa segunda seção.

Entretanto, ao analisar o extremo oposto da escala das atividades, encontra-se, de um lado, pouca relação com a comunicação em língua estrangeira, o que se revela algo preocupante à medida que a Universidade se propõe a ser referência internacional e a celebrar parcerias com instituições estrangeiras. Disto, podem-se depreender três hipóteses iniciais: a comunicação em língua estrangeira tem pouca expressão na Universidade; o secretário executivo não está inserido neste processo; ou que outros servidores estão realizando tal atividade. São válidos, portanto, futuros estudos sobre este tema.

De outro lado, ainda no extremo oposto da escala de atividades, encontra-se pouca relação do secretário executivo com atividades relacionadas à gestão administrativa de suas unidades no que tange, por exemplo, a assuntos de pessoal, à contratação de bolsistas e à elaboração de planos de trabalho da equipe, ou à gestão de materiais e patrimônio. Em que pese que diversas unidades tenham em seus organogramas as chamadas Coordenadorias de Planejamento, Gestão e Avaliação, que, via de regra, são responsáveis por estas atividades, o papel do secretário executivo é de assessor do gestor da organização ou da unidade na qual está lotado, de modo que afastar o profissional deste cerne da gestão administrativa é uma maneira de não utilizar todo o seu potencial de formação profissional, em especial no que se refere à assessoria. Claramente, mais estudos também precisariam ser conduzidos nesta seara.

Vale ressaltar que a pesquisa foi limitada por não ter obtido retorno do total da população investigada, a qual poderia ter fornecido um diagnóstico mais preciso da realidade do cargo na UFPA.

É também válido recordar que 23,7% dos respondentes informaram atuar em área diversa do secretariado, podendo ter havido algum desvio, ainda que mínimo, no

ranqueamento das atividades mais relevantes. Estas, entretanto, são questões que não diminuíram a relevância das informações coletadas.

Neste sentido, além do alcance dos objetivos do trabalho, observa-se como positivo o levantamento das questões anteriormente propostas e, finalmente, estimam-se a necessidade de replicar o método ora apresentado para os demais cargos e a implantação de ação piloto para sua efetiva aplicação na organização, possivelmente aliadas à aferição de quesitos como assiduidade, pontualidade e capacitação, além de avaliação baseada em múltiplas fontes, sejam elas o corpo funcional, o discente ou o público externo atendido.

Com isto, poder-se-ia, a longo prazo, aferir a relação entre o desempenho individual e o desempenho institucional, efetivando o que se espera de uma avaliação de desempenho funcional no serviço público.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Diogo. SANTOS, Marco Aurélio Reis dos. COSTA, Antônio Fernando Branco. **Aplicação do coeficiente alfa de cronbach nos resultados de um questionário para avaliação de desempenho da saúde pública**. 2010. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_sto_131_840_16412.pdf. Acesso em 29 jan. 2019.
- ALMEIDA, Walkiria Aparecida Gomes de. **Competências do profissional de secretariado de empresas nacionais internacionalizadas e estrangeiras no Brasil**. Orientador: Felipe Mendes Borini. 2016. 96 f. Dissertação (Mestrado em Administração - Gestão Internacional) - Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo, 2016.
- ALMEIDA, Walquíria Corrêa. **Análise de um modelo de dimensionamento da força de trabalho dos servidores técnico-administrativos da UFPA com ênfase na gestão por competências**. Orientador: Thiago Dias Costa. 2016. 173 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento) - Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Universidade Federal do Pará, Belém, 2016.
- AYAN, David Mourão. **A percepção dos gestores sobre avaliação de desempenho da Universidade Federal do Pará, Campus Universitário de Belém**. Orientadora: Marina Yassuko Toma. 2017. 104 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Universidade Federal do Pará, Belém, 2017.
- BATOCCHIO, Antonio; FERRAZ MINATOGAWA, Vinicius Luiz; ANHOLON, Rosley. Proposal for a Method for Business Model Performance Assessment: Toward an Experimentation Tool for Business Model Innovation. **Journal of Technology Management & Innovation**, Santiago, v. 12, n. 1, p. 61-70, 2017. Disponível em: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-27242017000100007 Acesso em: 10 ago. 2018
- BRANDAO, Hugo Pena; GUIMARAES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Rev. adm. Empres.**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, Mar. 2001. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902001000100002&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 10 Ago. 2019.
- CARDOSO, Ricardo Lopes. MENDONÇA NETO, Octavio Ribeiro. As entidades de P&D e os sistemas de acompanhamento estratégico: uma análise das metodologias utilizadas. **JISTEM J.Inf.Syst. Technol. Manag.** São Paulo, v. 7, n. 1, p. 121-140, 2010. *Online*. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-17752010000100006&lng=en&nrm=isso. Acesso em: 10 ago. 2018.
- CARDOZO BRUM, M. **De la evaluación a la reformulación de políticas públicas**. Política y cultura [online], n. 40, p. 123-149, 2013.

CARVALHO, Hilda Alberton de; OLIVEIRA, Oséias Santos de; LIMA, Isaura Alberton de. Avaliação Institucional em uma universidade pública brasileira multicâmpus: processos e desafios na qualificação da gestão. **Avaliação, Campinas**, Sorocaba, v. 23, n. 1, p. 217-243, abr. 2018. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772018000100217&lng=en&nrm=isso. Acesso em: 10 ago. 2019.

CHAGAS, Rosana Augusto; COSTA, Thiago Dias; RIBEIRO, Nuno Jorge Magalhães. Trilhas de aprendizagem por competências na capacitação: um experimento no setor público. **Práticas em Gestão Pública Universitária**, v. 3, n. 1, p. 45-57, 2019. Disponível em: <https://revistas.ufjf.br/index.php/pgpu/article/view/18525/15358>. Acesso em: 10 ago. 2019.

CHARRY CONDOR, Héctor Omar. La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. **Comuni@cción, Puno**, v. 9, n. 1, p. 25-34, jun. 2018. Disponível em: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003&lng=es&nrm=iso. Acesso em em: 10 set. 2019.

COLETTA, Teresinha das Graças; ROZENFELD, Henrique. Indicadores de desempenho para bibliotecas universitárias: definições e aplicações sob o ponto de vista da literatura. **Perspect. ciênc. inf.**, Belo Horizonte, v. 12, n. 3, p. 129-141, dec. 2007. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362007000300010&lng=en&nrm=isso. Acesso em: 10 ago. 2018

COSTA, Thiago Dias; ALMEIDA JUNIOR, João Cauby. Mapeamento de competências individuais dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Pará. *In*: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 6., 2013, Brasília, DF. [**Anais...**] Brasília, DF, 2013.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRUMPTON, C. D. Avaliação de políticas públicas no Brasil e nos Estados Unidos: análise da pesquisa nos últimos 10 anos. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 50, n. 981-1001, nov. dez. 2016.

DE FELLICE, Fabio. PETRILLO, Antonella. Multidimensional balanced efficiency decision model. **Journal of Technology Management & Innovation**, Santiago, v. 10, n. 3, p. 92-103, Out. 2015. Disponível em: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-27242015000300011&lng=en&nrm=iso Acesso em: 10 ago. 2018.

D'ELIA, Bete. CAMARGO, Fernando. *Balanced Scorecard – BSC*. Um modelo de gestão para medir indicadores de resultado do profissional de secretariado. *In*: **Excelência no Secretariado: a importância da profissão nos processos decisórios**. (Coord.). D'ELIA, Bete; AMORIM, Magali; SITA, Maurício. São Paulo: Editora Ser Mais, 2013.

FACHIN, Odilia. **Fundamentos de metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FAGUNDES, Jair Antonio *et al.* Indicadores para o gerenciamento de faculdades: um estudo de dois casos na Espanha. **Rev. fac. cienc. econ.**, Bogotá, v. 23, n. 2, p. 109-121, jul. 2015. Disponível em: http://www.scielo.org.com/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052015000200008&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 10 ago. 2018.

FILARDI, Fernando; LEITE, André Luis da Silva; TORRES, Adriana Amadeu Garcia. Análise de resultados de indicadores de gestão e de regulação após a privatização: estudo de caso da Light Serviços de Eletricidade. **Rev. Adm**, São Paulo, v. 49, n. 1, p. 18-32, mar. 2014. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072014000100003&lng=en&nrm=isso. Acesso em: 10 ago. 2018.

FRARE, Eduardo *et al.* Indicadores de desempenho em instituições de ciência, tecnologia e inovação: estudo de caso do Laboratório Nacional de Luz Síncrotron. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 5, p. 1229-1252, oct. 2014. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122014000500008&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 10 ago. 2018.

GHELMAN, Silvio; COSTA, Stella Regina Reis da. **Adoção do *balanced scorecard* em organizações públicas**. 2006. Disponível em: http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/165.pdf. Acesso em: 21 nov. 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Técnicas de Pesquisa em economia e elaboração de monografias**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, Adelice Leite de. **Indicadores de desempenho organizacional**. 2009. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/273587542/Indicadores-de-Desempenho-Organizacional>. Acesso em: 21 nov. 2017.

GOMES, Eduardo Granha Magalhães. **Gestão por resultados e eficiência na administração pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2009. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4652/72050100745.pdf?sequence=1>. Acesso em: 21 nov. 2017.

GOMES, Patricia; MENDES, Silvia; CARVALHO, João. O *balanced scorecard* como instrumento de medida de desempenho das forças policiais. **Economia Global e Gestão**, Lisboa, v. 15, n. 2, p. 91-114, set. 2010. Disponível em: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-74442010000200006&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 10 ago. 2018.

GOMES, Patrícia; FERNANDES, Maria José; CARVALHO, João B. Uso de informação de desempenho pelos políticos locais: um estudo de caso no contexto português. **Rev. Adm. Pública**. Rio de Janeiro, v. 51, n. 6, p. 968-986, dez. 2017. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122017000600968&lng=pt&nrm=isso. Acesso em: 10 ago. 2018.

GONÇALVES, Thiago Borges Lobato. **Planejamento estratégico em instituições federais de ensino superior**: análise da utilização do *balanced scorecard* na Universidade Federal do Pará. Orientadora: Marina Yassuko Toma. 2018. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Belém, 2018.

GONZAGA, Rosimeire Pimentel *et al.* Avaliação de Desempenho no Governo Mineiro: Alterações dos Indicadores e Metas. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 21, n. spe, p. 1-21, apr. 2017. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552017000700001&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 10 ago. 2018.

LUEDY, Almerinda; MENDES, Vera Lúcia Peixoto S.; RIBEIRO JUNIOR, Hugo. Gestão pública por resultados: contrato de gestão como indutor de melhorias em um hospital universitário. **Organ. Soc.**, Salvador, v. 19, n. 63, p. 641-659, dec. 2012. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302012000400005&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 10 ago. 2018.

MATITZ, Queila Regina Souza; BULGACOV, Sergio. O conceito desempenho em estudos organizacionais e estratégia: um modelo de análise multidimensional. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 580-607, aug. 2011. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552011000400003&lng=en&nrm=isso. Acesso em: 10 ago. 2018.

MAZULO, Roseli; SILVA, Sandra Cristina Liendo da. **Secretária**: rotina gerencial, habilidades comportamentais e plano de carreira. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2010.

MÉNDEZ GARCÍA, Fernando; DOMÍNGUEZ SOSA, Octavio Ernesto; ORTÍZ HERNÁNDEZ, Fernando Eli. *Balanced scorecard* para extraer conocimiento de la tecnología. **Contad. Adm**, México, n. 234, p. 33-54, ago. 2011. Disponível em: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422011000200003&lng=es&nrm=iso. Acesso em: 10 ago. 2018.

MONTOYA, César Alveiro. El *balanced scorecard* como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. **Vis. Futuro**, Miguel Lanus, v. 15, n. 2, dez. 2011. Disponível em: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082011000200003&lng=es&nrm=iso. Acesso em: 10 ago. 2018.

MÜLLER, Bruna Regina; FERREIRA, Jessica. O *Balanced Scorecard* no Secretariado Executivo: indicadores para o desenvolvimento e reconhecimento da profissão. *In: Modelos de gestão no contexto do profissional de secretariado*. Organizadoras: Cibele Barsalini Martins, Bete D'Elia. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2015.

NONATO JÚNIOR, Raimundo. **Epistemologia e teoria do conhecimento em secretariado executivo**: a fundação das ciências da assessoria. Fortaleza: Expressão Gráfica, 2009.

ORTEGA, Cibele. Indicadores de resultado: como identificar, mensurar e dar visibilidade aos níveis decisórios quanto aos resultados. *In: Excelência no secretariado: a importância da profissão nos processos decisórios.* (Coord.). D'ELIA, Bete; AMORIM, Magali; SITA, Maurício. São Paulo: Editora Ser Mais, 2013.

PIELLUSCH, Marcos; TASCHNER, Gisela Black. Indicadores de RH no setor hoteleiro: um estudo nas maiores redes no Brasil. **Organ. Soc.**, Salvador, v. 16, n. 51, p. 665-686, dez. 2009. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302009000400004&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 10 ago. 2018.

QUESADO, Patrícia Rodrigues; RODRIGUES, Lúcia Lima; GUZMÁN, Beatriz Aibar. O tableau de bord e o balanced scorecard: uma análise comparativa. **Revista Contabilidade e Controladoria**, [S.l.], v. 4, n. 2, out. 2012. ISSN 1984-6266. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/rcc/article/view/28110>. Acesso em: 10 ago. 2019.

SALES, Luciano da Silva Bastos; ROSES, Luís Kalb; PRADO, Hércules Antônio do. Aplicação do *balanced scorecard* dinâmico na governança da informação do exército brasileiro. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 23, n. 4, p. 757-770, Dez. 2016. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2016000400757&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 10 ago. 2018.

SCARAMUSSA, Sadi A. REISDORF, Vitor K. RIBEIRO, Antonio A. **The contribution of balanced scorecard as a Strategic management tool in management support.** 2010. Disponível em: <dhttp://www.scielo.org.ar/pdf/vf/v13n1/v13n1a02.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2018.

UFPA. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do Pará 2016-2025** (Minuta). 2016. Disponível em: https://portal.ufpa.br/images/docs/PDI_2016-2025.pdf. Acesso em: 21 nov. 2017.

UFPA. Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal. **Manual da Avaliação de Desempenho 2017.** 2017. Disponível em: http://progep.ufpa.br/progep/images/docs/manual_avaliacao_desempenho/Cartilha_AD_atualizada.pdf. Acesso em: 21 nov. 2017.

SANCHEZ VAZQUEZ, José Manuel; VELEZ ELORZA, María Luisa; ARAUJO PINZON, Pedro. *Balanced Scorecard* Para Empreendedores: Desde El Modelo Canvas Al Cuadro De Mando Integral. **Rev.fac.cienc.econ.** Bogotá, v. 24, n. 1, p. 37-47, jan. 2016. Disponível em: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-68052016000100004&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: ago. 2018.

SOUZA, Paulo Vitor Souza de; CARDOSO, Ricardo Lopes; VIEIRA, Simone Silva da Cunha. Determinantes da remuneração dos executivos e sua relação com o desempenho financeiro das companhias. **REAd. Rev. eletrôn. Adm**, Porto Alegre, v. 23, n. spe, p. 4-28, dez. 2017. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112017000400004&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 10 ago. 2018.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário de levantamento de atividades

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Prezado(a) Secretário(a) Executivo(a),

O presente questionário visa a coletar informações sobre as atividades de servidores do cargo de Secretário Executivo da Universidade Federal do Pará para elaborar instrumento de medição de desempenho para a dissertação “PROPOSTA DE INDICADORES DE DESEMPENHO INDIVIDUAL PARA SECRETÁRIOS EXECUTIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ COM BASE NO MÉTODO *BALANCED SCORECARD*” (título provisório), em fase de qualificação, com previsão de defesa em outubro/2019, pelo Programa de Gestão Pública do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA/UFPA).

Este questionário é composto de duas etapas. Na primeira etapa, você responderá a um levantamento sobre suas atividades cotidianas, quanto à frequência e importância e, na segunda, você responderá a questões de seu perfil profissional na UFPA.

Importante: Todos os dados coletados nesta pesquisa têm finalidade acadêmica, podendo futuramente ser utilizados para melhoria de práticas de gestão na UFPA, e serão tratados com absoluto sigilo.

ETAPA 1 – LEVANTAMENTO DE ATIVIDADES SECRETARIAIS

A seguir, você observará um conjunto de 18 atividades, divididas em 5 blocos, geradas pelas informações fornecidas por Secretários Executivos de Unidades Administrativas, Acadêmicas, Campi e Órgãos Suplementares, que foram apresentadas durante o I Fórum de Secretários das IFES do Pará, realizado em Março de 2018.

Para cada atividade, você deverá avaliar na primeira linha subsequente a frequência com que realiza determinada atividade em uma escala de 1 a 4, sendo **1 – Não realizo** e **4 – Realizo todos os dias**; e na segunda linha, a importância da atividade para atingir os objetivos da Instituição e da Unidade em uma escala de 1 a 4, sendo **1 – Nada Importante** e **4 – Extremamente importante**. Observe as escalas detalhadas abaixo:

Linha 1:

(1) Não realizo (2) Realizo raramente (3) Realizo com frequência (4) Realizo todos os dias

Linha 2:

(1) Nada Importante (2) Pouco Importante (3) Importante (4) Extremamente Importante

Bloco 1 – Comunicação	
1. Atendimento ao Público:	Atender a demandas dos públicos interno e externo, seja presencialmente, por telefone ou e-mail, em idioma nativo ou estrangeiro.
Frequência	(1) (2) (3) (4)
Importância	(1) (2) (3) (4)
2. Gerenciamento de Página da Unidade:	Gerenciar conteúdo da página da unidade na internet.
Frequência	(1) (2) (3) (4)
Importância	(1) (2) (3) (4)
3. Divulgação de Informações:	Divulgar informações sobre ações da unidade para públicos diversos por meio físico ou virtual.
Frequência	(1) (2) (3) (4)
Importância	(1) (2) (3) (4)

Escala:**Linha 1:**

(1) Não realizo (2) Realizo raramente (3) Realizo com frequência (4) Realizo todos os dias

Linha 2:

(1) Nada Importante (2) Pouco Importante (3) Importante (4) Extremamente Importante

Bloco 2 – Organização de Documentos e Processos	
4a. Gestão Documental:	Receber, triar, despachar e tramitar processos diversos.
Frequência	(1) (2) (3) (4)
Importância	(1) (2) (3) (4)
4b. Gestão Documental:	Receber, triar e elaborar documentos diversos.
Frequência	(1) (2) (3) (4)
Importância	(1) (2) (3) (4)
5. Gestão de Protocolo e Arquivo:	Organizar os serviços de protocolo e/ou arquivo da unidade.
Frequência	(1) (2) (3) (4)
Importância	(1) (2) (3) (4)
6. Digitação e Reprografia:	Digitar e fazer fotocópias de documentos diversos.
Frequência	(1) (2) (3) (4)
Importância	(1) (2) (3) (4)

Escala:**Linha 1:**

(1) Não realizo (2) Realizo raramente (3) Realizo com frequência (4) Realizo todos os dias

Linha 2:

(1) Nada Importante (2) Pouco Importante (3) Importante (4) Extremamente Importante

Bloco 3 – Assessoria ao Gestor	
7. Organização de Reuniões:	Agendar reuniões da unidade, convidar/convocar participantes e registrar atas.
Frequência	(1) (2) (3) (4)
Importância	(1) (2) (3) (4)
8. Organização de Eventos:	Organizar eventos da unidade (inclusive solenidades de formatura).
Frequência	(1) (2) (3) (4)
Importância	(1) (2) (3) (4)
9. Organização de Viagens:	Organizar viagens da unidade (por exemplo: elaboração de memorando solicitando passagens e diárias, cadastro da viagem no Sistema de Concessão de Diárias e Passagens, reserva de hospedagem etc.).
Frequência	(1) (2) (3) (4)
Importância	(1) (2) (3) (4)
10. Prestação de serviços em idiomas estrangeiros:	Prestar serviços diversos em idiomas estrangeiros ao gestor (incluindo tradução, versão e interpretação).
Frequência	(1) (2) (3) (4)
Importância	(1) (2) (3) (4)
11. Gerenciamento de Informações:	Coletar, tratar e elaborar relatórios de informações da unidade a pedido do gestor.
Frequência	(1) (2) (3) (4)
Importância	(1) (2) (3) (4)

Escala:**Linha 1:**

(1) Não realizo (2) Realizo raramente (3) Realizo com frequência (4) Realizo todos os dias

Linha 2:

(1) Nada Importante (2) Pouco Importante (3) Importante (4) Extremamente Importante

Bloco 4 – Gestão de Pessoal	
12. Gerenciamento de Assuntos de Pessoal:	Controlar frequências, férias e licenças e instruir processos de auxílios dos servidores da unidade.
Frequência	(1) (2) (3) (4)
Importância	(1) (2) (3) (4)
13. Proposição de Plano de Trabalho dos Servidores da Unidade:	Elaborar ou propor plano de trabalho para os servidores da unidade.
Frequência	(1) (2) (3) (4)
Importância	(1) (2) (3) (4)
14. Gestão de Concursos Públicos e Processos Seletivos:	Instruir e acompanhar processos de concurso público e processos seletivos.
Frequência	(1) (2) (3) (4)
Importância	(1) (2) (3) (4)
15. Seleção e Contratação de Bolsistas:	Selecionar, contratar e acompanhar bolsistas da unidade.
Frequência	(1) (2) (3) (4)
Importância	(1) (2) (3) (4)

Escala:**Linha 1:**

(1) Não realizo (2) Realizo raramente (3) Realizo com frequência (4) Realizo todos os dias

Linha 2:

(1) Nada Importante (2) Pouco Importante (3) Importante (4) Extremamente Importante

Bloco 5 – Gestão de Bens e Materiais	
16. Gestão de Materiais de Consumo Permanentes:	Instruir processos de compra e aquisição de materiais de consumo e expediente e gerenciar a distribuição destes entre os setores da unidade.
Frequência	(1) (2) (3) (4)
Importância	(1) (2) (3) (4)
17. Gestão da Limpeza e Manutenção da Unidade:	Acompanhar execução dos serviços de limpeza pela empresa terceirizada e instruir solicitações de manutenção das instalações da unidade.
Frequência	(1) (2) (3) (4)
Importância	(1) (2) (3) (4)

ETAPA 2 - INFORMAÇÕES SOBRE O PERFIL DO RESPONDENTE:

1. A que categoria de Unidade você é vinculado(a) na UFPA?

- () Instituto (em Belém ou no Interior do Estado)
- () Núcleo (em Belém ou no Interior do Estado)
- () Órgão Suplementar ou de Assessoramento
- () Pró-Reitoria
- () Escola de Ensino Básico e Técnico
- () Hospital Universitário
- () Campus do Interior
- () Outros

2. Qual seu tempo de atividade na UFPA em anos completos? _____

3. Você atua na função de Secretário Executivo da sua unidade? () SIM () NÃO

4. Você conhece os Objetivos Estratégicos constantes no Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPA (PDI 2016-2025)? () SIM () NÃO

5. Você conhece os Objetivos Estratégicos constante no Plano de Desenvolvimento da sua Unidade (PDU)? () SIM () NÃO

6. Você considera que os critérios utilizados na Avaliação de Desempenho realizada pela UFPA são suficientes para avaliar seu desempenho?

- () SIM () PARCIALMENTE () NÃO

7. Você gostaria de fazer algum comentário sobre quais alterações poderiam ser implementadas na Avaliação de Desempenho realizada na UFPA? _____

Agradecemos por sua participação e esperamos que você possa contribuir em nossa segunda fase da pesquisa a ser realizada em 2019.

Saudações,

Jorge Fernando Negrão de Lemos

Discente do Programa do Pós-Graduação em Gestão Pública

Núcleo de Altos Estudos Amazônicos - NAEA/UFPA

ETAPA 3 – VALIDAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

1. O que achou da organização das questões abordadas no questionário?

Adequadas

Parcialmente adequadas. Especifique: _____

Inadequadas. Especifique: _____

2. Mudaria ou acrescentaria algo nas questões?

NÃO SIM. Especifique: _____

3. Qual foi o tempo gasto para responder as 2 Etapas do Questionário em minutos?

4. Você acredita que os Secretários Executivos respondentes entenderão integralmente as descrições das atividades e as questões propostas?

SIM NÃO

5. Qual seu maior nível de formação educacional?

Graduação Especialização Mestrado Doutorado

APÊNDICE B – CONSOLIDAÇÃO DO DIMENSIONAMENTO DA ATUAÇÃO DE SECRETÁRIOS EXECUTIVOS NA UFPA

Competências de Acordo com Edital 127/2013 (Descrição Sumária do Cargo)	Competências de acordo com a Resolução 662 de 31/03/2009 (Administração Superior)	Competências de acordo com a Resolução 662 de 31/03/2009 (Órgãos Suplementares)	Competências dos Secretários Executivos levantadas nos Campi	Competências dos Secretários Executivos levantadas nos Institutos	Competências dos Secretários Executivos levantadas nos Núcleos	Competências dos Secretários Executivos levantadas nos Órgãos Especiais	Competência A Ser Analisada	Descrição da Competência
Bloco 1 – Comunicação								
1	Atender usuários externos e internos	-	-	-	-	-	Atendimento ao Público	Atender a demandas do públicos interno e externo, seja presencialmente, por telefone ou e-mail, em idioma nativo ou estrangeiro.
2	-	-	-	Controle da página do Campus	-	-	Gerenciamento de Página da Unidade	Gerenciar conteúdo da página da unidade na internet.
3	-	-	-	Divulgação de informações	Divulgação de informações	-	Divulgação de Informações	Divulgar informações sobre ações da unidade para públicos diversos por meio físico ou virtual.
Bloco 2 - Organização de Documentos e Processos								
4	Controlar documentos e correspondências	Controle de processos e expedientes	Controle de processo e distribuição de expedientes/ documentos	Atividades referentes a documentos e processos (elaboração, tramitação, acompanhamento, arquivamento etc.)	Atividades referentes a documentos e processos (elaboração, tramitação, acompanhamento, arquivamento etc.)	Atividades referentes a documentos e processos (elaboração, tramitação, acompanhamento, arquivamento etc.)	Gestão Documental	Receber, triar, elaborar, despachar e tramitar processos e documentos diversos.
Continua								

Continuação									
	Competências de acordo com Edital 127/2013 (Descrição Sumária do Cargo)	Competências de acordo com a Resolução 662 de 31/03/2009 (Administração Superior)	Competências de acordo com a Resolução 662 de 31/03/2009 (Órgãos Suplementares)	Competências dos Secretários Executivos levantadas nos Campi	Competências dos Secretários Executivos levantadas nos Institutos	Competências dos Secretários Executivos levantadas nos Núcleos	Competências dos Secretários Executivos levantadas nos Órgãos Especiais	Competência A Ser Analisada	Descrição da Competência
5	-	Organização de Arquivo	Organização do Arquivo	-	Responsável pelas seções/divisões de protocolo e arquivo (ICS, IFCH, ILC)	-	-	Gestão de Protocolo e Arquivo	Organizar os serviços de protocolo e/ou arquivo da unidade.
6	-	Digitação e Reprografia	-	-	-	-	-	Digitação e Reprografia	Digitar e fazer fotocópias de documentos diversos.
Bloco 3 - Assessoria ao Gestor									
7	Assessorar direções, gerenciando informações, auxiliando na execução de tarefas administrativas e em reuniões, marcando e cancelando compromissos	-	Agenda e Secretaria de reuniões	Assessoria, agenda e secretaria de reuniões	Assessoria, agenda e secretaria de reuniões	Assessoria, agenda e secretaria de reuniões	Agenda e Secretaria de reuniões	Organização de Reuniões	Agendar reuniões da unidade, convidar/convocar participantes e registrar atas.
8	Organizar eventos e viagens	-	Organização de eventos e viagens	Solenidade de colação de grau	Solenidade de colação de grau			Organização de Eventos e Viagens	Organizar eventos (inclusive solenidades de formatura) e viagens da unidade.
Continua									

Continuação									
	Competências de acordo com Edital 127/2013 (Descrição Sumária do Cargo)	Competências de acordo com a Resolução 662 de 31/03/2009 (Administração Superior)	Competências de acordo com a Resolução 662 de 31/03/2009 (Órgãos Suplementares)	Competências dos Secretários Executivos levantadas nos Campi	Competências dos Secretários Executivos levantadas nos Institutos	Competências dos Secretários Executivos levantadas nos Núcleos	Competências dos Secretários Executivos levantadas nos Órgãos Especiais	Competência A Ser Analisada	Descrição da Competência
9	Prestar serviços em idioma estrangeiro	-	Resenhas bilíngues dos títulos da editora	-	-	-	-	Prestação de serviços em idiomas estrangeiros	Prestar serviços diversos em idiomas estrangeiros ao gestor, incluindo tradução, versão e interpretação.
10	Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão	-	Assessoria à Direção e gerenciamento de informações	-	-	-	-	Gerenciamento de Informações	Coletar, tratar e elaborar relatórios de informações da unidade a pedido do gestor.
Bloco 4 - Gestão de Pessoal									
11	Coordenar e controlar equipes e atividades;	Controle de férias, licenças, frequência	Marcação/Escala de férias	-	Responsável por assentamentos funcionais, frequência mensal, instrução de pedidos de férias, auxílios etc. (IG)	-	-	Gerenciamento de Assuntos de Pessoal	Controlar frequências, férias e licenças e instruir processos de auxílios dos servidores da unidade.
12	-	-	Proposição de plano de trabalho administrativo	-	-	Definir e distribuir atribuições de servidores	-	Proposição de Plano de Trabalho dos Servidores da Unidade	Elaborar ou propor plano de trabalho para os servidores da unidade.
Continua									

Continuação								
Competências de acordo com Edital 127/2013 (Descrição Sumária do Cargo)	Competências de acordo com a Resolução 662 de 31/03/2009 (Administração Superior)	Competências de acordo com a Resolução 662 de 31/03/2009 (Órgãos Suplementares)	Competências dos Secretários Executivos levantadas nos Campi	Competências dos Secretários Executivos levantadas nos Institutos	Competências dos Secretários Executivos levantadas nos Núcleos	Competências dos Secretários Executivos levantadas nos Órgãos Especiais	Competência A Ser Analisada	Descrição da Competência
13 -	-	-	Assessoria/Suporte de concursos	-	Concursos públicos e processos seletivos	Concursos públicos e processos seletivos	Gestão de Concursos Públicos e Processos Seletivos	Instruir e acompanhar processos de concurso público e processos seletivos.
14 -	-	Contratação de bolsistas	-	-	-	-	Seleção e Contratação de Bolsistas	Selecionar, contratar e acompanhar bolsistas da unidade.
Bloco 5 - Gestão de Bens e Materiais								
15 -	Pedidos de material, mobiliário e equipamentos	Distribuição de material de consumo e permanente	-	-	-	-	Gestão de Materiais de Consumo e Permanentes	Instruir processos de compra e aquisição de materiais de consumo e expediente e gerenciais a distribuição destes entre os setores da unidade.
16 -	Controle de material e serviços de limpeza, e conservação das instalações	Controle de material e serviços de limpeza, e conservação das instalações	-	Supervisão de prestação de serviços de limpeza, manutenção etc. (ICSA)	-	-	Gestão da Limpeza e Manutenção da Unidade	Acompanhar execução dos serviços de limpeza pela empresa terceirizadas e instruir solicitações de manutenção das instalações da unidade.
Continua								

Continuação									
	Competências de Acordo com Edital 127/2013 (Descrição Sumária do Cargo)	Competências de acordo com a Resolução 662 de 31/03/2009 (Administração Superior)	Competências de acordo com a Resolução 662 de 31/03/2009 (Órgãos Suplementares)	Competências dos Secretários Executivos levantadas nos Campi	Competências dos Secretários Executivos levantadas nos Institutos	Competências dos Secretários Executivos levantadas nos Núcleos	Competências dos Secretários Executivos levantadas nos Órgãos Especiais	Competência A Ser Analisada	Descrição da Competência
Bloco 6 - Itens eliminados									
17	Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional	-	-	-	-	-	-	Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional	EXCLUÍDA POR SER SUBJETIVA