

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA

PAULO AUGUSTO BRAZ KARPSAK

**CAPACIDADE ADMINISTRATIVA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO
SUPERIOR PÚBLICAS: proposta de avaliação para os técnicos
administrativos**

SÃO MATEUS
2018

PAULO AUGUSTO BRAZ KARPSAK

**CAPACIDADE ADMINISTRATIVA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO
SUPERIOR PÚBLICAS: proposta de avaliação para os técnicos
administrativos**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientador: Prof.^a Dra. Sandra Mara Santana Rocha

Professor co-orientador: Prof.^a Dra. Gisele de Lorena Diniz Chaves

SÃO MATEUS
2018

Ficha catalográfica disponibilizada pelo Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBI/UFES e elaborada pelo autor

B794c Braz Karpsak, Paulo Augusto, 1985-
Capacidade administrativa nas instituições de ensino superior públicas : Proposta de avaliação para os técnicos administrativos / Paulo Augusto Braz Karpsak. - 2018.
117 f. : il.

Orientadora: Sandra Mara Santana Rocha.
Coorientadora: Gisele de Lorena Diniz Chaves.
Tese (Mestrado Profissional em Gestão Pública) -
Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Administração. 2. Gestão Pública. 3. Instituição de Ensino Superior. 4. Capacidade. I. Santana Rocha, Sandra Mara. II. Diniz Chaves, Gisele de Lorena. III. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. IV. Título.

CDU: 35


PAULO AUGUSTO BRAZ KARPSAK


**CAPACIDADE ADMINISTRATIVA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO
SUPERIOR PÚBLICAS: proposta de avaliação para os técnicos
administrativos**

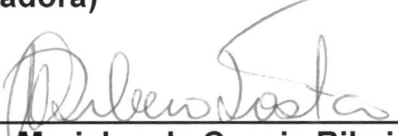
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

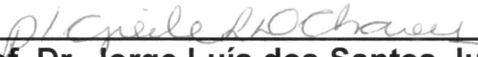
Aprovada em 25 de outubro de 2018.

COMISSÃO EXAMINADORA


Prof.^a. Dr.^a. Sandra Mara Santana Rocha
Universidade Federal do Espírito Santo
(Orientadora)


Prof.^a. Dr.^a. Gisele de Lorena Diniz Chaves
Universidade Federal do Espírito Santo
(Coorientadora)


Prof.^a. Dr.^a. Marielce de Cassia Ribeiro Tosta
Universidade Federal do Espírito Santo


Prof. Dr. Jorge Luís dos Santos Junior
Universidade Federal do Espírito Santo
Participante Remoto

“If the rule you followed brought you to this, of what use was the rule?”

(Cormac McCarthy)

RESUMO

O conceito de capacidade administrativa possui distintas dimensões, abrangendo várias áreas de estudo da ciência da administração. Para esta dissertação, o conceito adotado envolve a aptidão das Instituições de Ensino Superiores Públicas (IESP) de gerar níveis máximos possíveis de valor social. Por sua importância para a administração e devido à relativa escassez de estudos sobre servidor técnico administrativo em IESPs, este estudo trata da dimensão de recursos humanos, contida na capacidade administrativa das IESPs, tendo como foco os elementos que compõem essa dimensão e seus indicadores. O objetivo foi propor um modelo de avaliação da capacidade administrativa que possibilite medir o desenvolvimento humano das IESP, evidenciando possíveis problemas, os quais comprometem o princípio da eficiência do serviço público. A metodologia utilizada para atender ao objetivo foi dividida em três etapas: na primeira foi realizado um levantamento bibliográfico que serviu de base documental para as etapas seguintes, na segunda foi realizada a identificação dos modelos de avaliação com base no levantamento realizado anteriormente e, na terceira, seguindo critérios abordados no referencial teórico, foi organizado um modelo geral para aplicação em IESPs. O modelo geral proposto possui indicadores que em conjunto medem os nove elementos que compõem a dimensão recursos humanos, contida na teoria de capacidade administrativa. A aplicação do modelo geral permite fornecer dados quantitativos a respeito do instrumental aplicado ao corpo técnico administrativo das IESPs, possibilitando assim uma avaliação do nível de desenvolvimento da dimensão de recursos humanos contida na capacidade administrativa. O modelo geral é apresentado com base nas traduções dos elementos e interpretações dos indicadores realizadas apenas pelo autor, para aprimorar a relação dos elementos com seus indicadores foi realizada uma validação dos fatores com pessoas especialistas na área, não relacionadas à pesquisa. Logo, o modelo oferece à comunidade acadêmica um conjunto de indicadores não financeiros com uma abordagem delimitada e relacionada aos elementos específicos da dimensão pesquisada.

Palavras-chave: Administração. Gestão Pública. Instituição de Ensino Superior. Capacidade.

ABSTRACT

The concept of administrative capacity has different dimensions, covering several areas of study of management science. For this dissertation, the concept adopted involves the ability of Public Higher Education Institutions (IESP) to generate maximum levels of social value. Because of its importance to the administration and the relative scarcity of studies on technical administrative server in the IESPs, this study deals with the human resources dimension, contained in the administrative capacity of the IESPs, focusing on the elements that make up this dimension and its indicators. The objective was to propose a model of evaluation of the administrative capacity that makes it possible to measure the human development of the IESPs, highlighting possible problems, which compromise the principle of efficiency of the public service. The methodology used to meet the objective was divided into three stages: in the first stage a bibliographical survey was carried out, which served as a documentary basis for the following stages; in the second stage, the evaluation models were identified based on the previous survey and the In the third step, following the criteria covered in the theoretical framework, a general model for the application of IESPs was organized. The proposed general model has indicators that together measure the elements that make up the human resources dimension contained in the theory of administrative capacity. The application of the general model allows quantitative data to be provided on the instruments applied to the IESP administrative staff, thus enabling an evaluation of the level of development of the human resources dimension contained in the administrative capacity. The general model is presented based on the translations of the elements and interpretations of the indicators performed only by the author. In order to improve the relationship between the elements and their indicators, a validation of the factors with specialists in the area was done, not related to the research. Therefore, the model offers the academic community a set of non-financial indicators with a delimited approach and related to the specific elements of the dimension surveyed.

Keywords: Management. Public Administration. Higher Education Institute. Capacity

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelos de gestão	23
Quadro 2 - Quadro conceitual para identificar medidas de capacitação	27
Quadro 3 - Determinantes da capacidade de adaptação	28
Quadro 4 - Operacionalização da capacidade administrativa	29
Quadro 5 - Avaliação de desempenho baseada em cargos	36
Quadro 6 - Perspectivas do BSC	38
Quadro 7 - Perspectivas do SIGMA Sustentabilidade Scorecard	39
Quadro 8 - Método de escala gráfica	40
Quadro 9 - Método de escolha forçada	40
Quadro 10 - Método de incidentes críticos	41
Quadro 11- Síntese dos autores sobre capacidade administrativa	43
Quadro 12 - Critérios para o modelo de avaliação	51
Quadro 13 - Estudos com proposta de avaliação	58
Quadro 14 - Modelos em relação aos quatro critérios	62
Quadro 15 - Modelos relacionados aos elementos da dimensão de recursos humanos	64
Quadro 16 - Indicadores selecionados nos modelos avaliados	71
Quadro 17 - Indicadores do modelo geral	72
Quadro 18 – Elementos da capacidade administrativa e seus indicadores	83
Quadro 19 - Fator de multiplicação Indicador X Dimensão	85

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultados da Etapa I.....	56
Tabela 2 – Resultados da Etapa II.....	63
Tabela 3 - Resultados consolidados.....	73
Tabela 4 – Conjunto Elemento I.....	86
Tabela 5 – Conjunto Elemento II.....	87
Tabela 6 – Conjunto Elemento III.....	87
Tabela 7 – Conjunto Elemento IV.....	88
Tabela 8 – Conjunto Elemento V.....	89
Tabela 9 – Conjunto Elemento VI.....	89
Tabela 10 – Conjunto Elemento VII.....	90
Tabela 11 – Conjunto Elemento VIII.....	90
Tabela 12 – Conjunto Elemento IX.....	91
Tabela 13 – Conjunto Elemento X.....	92
Tabela 14 – Modelo Geral com fator máximo.....	93
Tabela 15 - Escala para medir os Elementos.....	94
Tabela 16 - Escala para medir a Dimensão de Recursos humanos.....	95
Tabela 17 – Fator multiplicador da dimensão.....	96
Tabela 18 – Resultados da validação do FIE.....	99

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura de construção da capacidade de Honalde.....	31
Figura 2 - Capacitação para avaliação.....	34
Figura 3 - Fluxograma com as Etapas da Pesquisa.....	48
Figura 4 - Dynamic capabilities	65
Figura 5 - Estrutura do modelo geral de avaliação.....	96

LISTA DE SIGLAS

APO = Avaliação de Desempenho por Objetivos

BSC = Balanced Scorecard

IES = Instituição de Ensino Superior

IESP = Instituição de Ensino Superior Pública

EU = União Européia

OCDE = Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

TAES = Técnicos Administrativos em Educação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 REVISÃO DE LITERATURA	16
2.1 GESTÃO PÚBLICA	16
2.1.1 Administração pública internacional	16
2.1.2 Administração pública brasileira	18
2.2. CAPACIDADE ADMINISTRATIVA.....	22
2.3. AVALIAÇÃO	29
2.3.1 Avaliação da capacidade administrativa	30
2.3.2 Avaliação de desempenho em gestão de pessoas	34
2.3.3 Modelos de avaliação	37
2.3. ELEMENTOS DA CAPACIDADE ADMINISTRATIVA	44
3 METODOLOGIA	47
3.1 ETAPA I: PESQUISA ESTRUTURADA	48
3.2 ETAPA II: IDENTIFICAR MODELO AVALIATIVO	50
3.3 ETAPA III: ORGANIZAR MODELO PARA APLICAÇÃO	51
3.4 ETAPA IV: VALIDAÇÃO.....	52
4 RESULTADOS	55
4.1 RESULTADOS DA ETAPA I: PESQUISAR	55
4.2 RESULTADOS DA ETAPA II: IDENTIFICAR	56
4.3 RESULTADOS DA ETAPA III: ORGANIZAR.....	63
4.3.1 Identificação dos Indicadores	70
4.3.2 Interpretação dos indicadores	73
4.3.3 Tradução dos elementos	80
4.3.3 Validação	98
5 CONCLUSÃO	101
REFERÊNCIAS	104
APÊNDICES	
APÊNDICE A – Modelo Geral Organizado para Aplicação	111
APÊNDICE B - Questionários de validação aplicado aos especialistas	113
APÊNDICE C - Projeto Final Apresentado como Produto da Pesquisa	115

1 INTRODUÇÃO

Muito se discute a importância das reformas administrativas ocorridas no Brasil, que aos poucos foram moldando o modelo gerencial vigente e trazendo novos paradigmas para a gestão pública. Do ponto de vista dos recursos humanos, principalmente a partir de 1930, em diferentes governos houveram ações direcionadas para transformar o perfil do servidor público, a exemplo da instituição de concurso público para provimento de cargos, que foi uma mudança na forma de recrutar e selecionar servidores. Concomitante às reformas administrativas ocorridas no Brasil, surgiram novas técnicas e ferramentas que buscaram o desenvolvimento dos recursos humanos, o acompanhamento dessas transformações pode representar uma forma de aprimorar a carreira dos servidores, e assim melhorar a prestação de serviços para a sociedade.

Analisando uma perspectiva mais ampla da gestão pública, não é razoável que o poder público busque apenas melhorar a relação custo-benefício de suas ações, uma vez que a sociedade passou a reivindicar políticas públicas que atendam às necessidades legítimas da população e maior eficácia na solução dos problemas. É crescente a demanda por organizações públicas que apresentem um desempenho superior ao simples critério custo *versus* benefício na entrega de resultados, ou seja, não basta apenas oferecer um serviço ou entregar uma obra, a eficácia e a efetividade da ação governamental como um todo se tornaram exigências para a atuação da gestão pública (PANTOJA; CAMÕES; BERGUE, 2010).

O tema capacidade administrativa tratado nesta dissertação está inserido nessa visão holística¹ da ação governamental, e por um dos conceitos que será abordado pode ser entendida como a aptidão das agências governamentais em traduzir em políticas públicas os níveis máximos possíveis de valor social. Além disso, para realizar as competências oficiais objetivas, o aparelho de Estado técnico-burocrático necessário pode ser dividido em duas dimensões, a primeira remetendo à organização como um todo e a segunda aos recursos humanos (HUERTA, 2008).

De acordo com o boletim estatístico de pessoal, disponibilizado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, a União, constituída pelos três poderes federais

¹ HUERTA, Angélica Rosas. Una ruta metodológica para evaluar La capacidad institucional. México: Polít. cult. número 30, 2008. Para a autora o setor público está inserido em um quadro orgânico, segundo o qual as mudanças no papel do Estado em relação à resolução de problemas afetam a forma e o conteúdo dos órgãos públicos.

(executivo, Legislativo e Judiciário) e o Ministério Público federal, possuía pouco mais de 1,2 milhões de servidores ativos em dezembro de 2016. Destes, mais de 88% pertencem aos quadros do Poder Executivo Federal, ao qual se insere o Ministério da Educação, com os seus quase trezentos mil servidores dedicados às atividades de ensino, pesquisa, extensão e administração. Sendo assim, o Ministério da Educação detém aproximadamente 23,5% dos servidores públicos ativos da união, representando o maior quantitativo de pessoal dentre os ministérios. Segundo o Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-geral da União, o Governo federal no ano de 2016 realizou gastos diretos no valor de mais de 1,6 trilhões de reais, deste total, cerca de 5,84% foram destinados ao Ministério da Educação, repasse inferior apenas ao Ministério da Fazenda (BRASIL, 2017). Esses dados sinalizam a relevância organizacional e administrativa do servidor público, em especial os da área da educação, e evidencia a dimensão de recursos humanos como objeto de estudo importante para as áreas de Administração e Gestão Pública.

Mantendo a perspectiva da dimensão de recursos humanos como objeto de estudo, uma de suas iniciativas administrativas utilizadas como instrumento de gestão é a avaliação de desempenho, que para Belloni (1998, p.39), “envolve avaliar seus processos de funcionamento e seus resultados, inseridos na realidade social, identificando os fatores favoráveis ao bom andamento e aqueles responsáveis pelas dificuldades, com vistas à sua superação”. Sendo assim, as iniciativas administrativas devem atender seu papel social e considerar as particularidades de cada instituição.

Do ponto de vista legal da avaliação de desempenho, atualmente vigora a lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 que dispõe sobre a estruturação do plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação (TAEs), a qual institui como princípio e diretriz a avaliação de desempenho (BRASIL, 2005). Da mesma forma, a lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008, institui a sistemática para avaliação de desempenho individual e institucional e seus efeitos com o objetivo de melhorar a qualificação dos servidores públicos. Ela também define como avaliação de desempenho o monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor, e institucional dos órgãos e entidades, tendo como referência as metas globais e intermediárias dos órgãos e entidades que compõem o sistema de pessoal civil (BRASIL, 2008).

De acordo com ambas as leis supracitadas, o governo institucionaliza a avaliação de desempenho no âmbito federal e a vincula diretamente à carreira dos servidores técnico-administrativos de educação, tornando obrigatório o vínculo com o plano estratégico institucional de cada órgão, com o objetivo de capacitar e qualificar para atender às necessidades das universidades. Ou seja, a avaliação de desempenho é regulamentada

pelo governo, sendo imperativo para cada órgão desenvolver e aplicar seu próprio modelo de avaliação.

A avaliação de desempenho é um exemplo de instrumento administrativo abordado obrigatoriamente pelas Instituições, contudo não é o único, pois no âmbito da administração geral existe uma gama de modelos padronizados de avaliação, e cada modelo possui um direcionamento de seus indicadores para fornecer resultados específicos, logo se percebe que os elementos avaliados são semelhantes (CHIAVENATO, 2013). Sendo assim, busca-se um modelo de avaliação que aborde elementos específicos da capacidade administrativa nas universidades que não são contemplados nas avaliações institucionalizadas, sendo esse desvinculado da burocracia governamental, voltado para a carreira de técnico administrativo em educação das Universidades Federais.

De acordo com Modesto (2001), o princípio da eficiência, o qual permeia toda a administração pública, abrange duas dimensões: a economicidade e a avaliação de resultado; ambas sob o controle legislativo. Sendo assim, as Instituições de Ensino Superior Pública (IESP), constituídas na forma de autarquias, devem sempre observar a eficiência como um princípio administrativo em suas diversas atuações. Além disso, o levantamento bibliográfico realizado acerca do tema avaliação (detalhado nas Seções 2.1 e 4.1) apontou um número escasso de trabalhos abordando o tema sob a ótica de aspectos direcionados aos servidores públicos, revelando carência de informações sobre a eficiência da atuação destes.

Portanto, pelo papel de destaque dos servidores técnicos em educação no desenvolvimento das IESPs, este estudo focou na dimensão recursos humanos, que constitui parte das capacidades administrativas que movem (ou deixam de mover) as IESPs. Buscou-se responder a seguinte questão: Como avaliar a capacidade administrativa das IESPs e medir o desenvolvimento da dimensão de recursos humanos dos técnicos administrativos?

O presente estudo tem como objetivo geral propor um modelo de avaliação da capacidade administrativa que possibilite medir o desenvolvimento da dimensão recursos humanos dos técnicos administrativos nas IESP, os quais são fundamentais para o cumprimento do princípio da eficiência do serviço público. De maneira específica, busca-se: (I) Pesquisar e Identificar os elementos que compõem a capacidade administrativa de uma Instituição; (II) Analisar a dimensão de recursos humanos contida nas capacidades administrativas; (III) Oferecer uma proposta avaliativa da dimensão de recursos humanos aplicável às IESP.

Para isso, além desta introdução, este trabalho está dividido da seguinte forma: primeiramente apresenta-se a revisão de literatura necessária para contextualizar a

pesquisa na área de gestão pública, além de revisar sobre os temas capacidade administrativa e avaliação. Em seguida a metodologia utilizada, que para atender ao objetivo foi dividida em três etapas. Logo após a revisão de literatura, são apresentados os resultados obtidos seguindo as etapas metodológicas e por fim a conclusão.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 GESTÃO PÚBLICA

2.1.1 Evolução recente da administração pública no contexto internacional

Após a Segunda Guerra Mundial em 1945, uma era de grande prosperidade se espalhou pelo mundo, também conhecida como a Era de Ouro do Capitalismo², e apesar do que a denominação cunhada por Stephen Marglin sugere, a escala de expansão foi mundial, pois “tal crescimento não ficou circunscrito apenas às economias centrais do capitalismo, foi também uma época de expansão das economias socialistas, em particular da União Soviética. E mesmo no então chamado Terceiro mundo, várias economias passaram por grandes transformações” (MARQUES E MACCHIONE, 1997, p. 5). Esse período de expansão perdurou até o início da década de 70, dando lugar a uma grande crise econômica mundial, principalmente a partir de 1973, concomitante à primeira fase da crise do petróleo e a quebra da bolsa de valores.

À época da crise da década de 1970, o modelo de Estado amplamente adotado pelos países, voltado para a prosperidade econômica e bem-estar social, começou a se deteriorar em suas dimensões econômica, social e administrativa. De acordo com Abrucio (1997), a dimensão econômica seguia uma modelo keynesiano de pleno emprego e elevação do salário, já a social era caracterizada pelo assistencialismo e a dimensão administrativa que tratava do funcionamento interno do Estado, era conhecida pelo modelo burocrático weberiano, ao qual cabia o papel de manter a impessoalidade, a neutralidade e a racionalidade do aparato governamental.

De acordo com Gomes (2006), a crise do petróleo em 1973, foi responsável por despontar os componentes que provocaram o esgotamento do antigo modelo de forte intervenção estatal aos moldes da burocracia. A crise do petróleo alavancou a crise econômica mundial, que se intensificou ao longo dos anos 80 e provocou um grande período recessivo nas economias da maioria dos países. No cenário de crise generalizada, pode-se destacar a crise fiscal do Estado, que era baseado no modelo econômico proposto pelo economista John Maynard Keynes, complicando o financiamento dos déficits para a maioria dos governos; a crise de governabilidade, que denunciava a incapacidade dos governos de solucionar os problemas econômicos e sociais de seus países; e pelo fenômeno da

² MARGLIN, Stephen A.; SCHOR, Juliet B. **The Golden Age of Capitalism: Reinterpreting the Postwar Experience**. Oxford: WIDE Studies, 1992. A expressão Era de Ouro do Capitalismo retirada do capítulo escrito por Stephen Marglin.

globalização e das inovações tecnológicas, as quais acarretaram profundas mudanças na economia e no setor produtivo, que também impactavam no Estado.

Na década de 1980 a economia mundial passou por um grande período recessivo, nesse momento o Estado definitivamente entrou em crise, impactando diretamente as burocracias públicas. O Estado sofria com os efeitos da recessão globalizada e com problemas de governabilidade, caracterizado pelo excessivo apego às normas burocráticas, ou seja, além de não possuir recursos financeiros perdeu também sua capacidade de implementar ações. Para enfrentar esta situação, como não era viável o aumento da arrecadação devido à crise fiscal, foi necessária uma redução dos gastos para tentar equilibrar as contas, sendo a área de recursos humanos a principal afetada. Para recuperar seu poder de ação era preciso modificar profundamente o modelo de gestão weberiano ineficiente, o aparato governamental precisava ser mais ágil e mais flexível, tanto em sua dinâmica interna como em sua capacidade de adaptação às mudanças externas (ABRUCIO, 1997).

Os países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), passaram a levantar dúvidas a respeito da legitimidade da atuação do aparelho do Estado em relação a sua capacidade representativa. Os debates entre esses países da OCDE sobre o papel do Estado, ocorridos na década de 1970 tinham como foco questionar as prioridades que o governo possuía e a capacidade dos funcionários eleitos e da burocracia para obter resultados. Em virtude disso, entre o fim dos anos 1970 e meados de 1980, germina um amplo movimento de reformas administrativas carregado de forte elemento político, ideológico e econômico, com objetivo de transformar o papel e funcionamento do Estado (CAVALCANTE, 2017).

Como consequência desse cenário de retração e exigência por mudança, crescia o sentimento anti-burocrático por boa parte da opinião pública e de especialistas, dando início a uma grande revolução na administração pública, com a crença de que o setor privado possuía o modelo ideal de gestão, chamado de *new public management* ou modelo gerencial, este ganhou muito espaço e se tornou referência no setor público. Desse momento até os dias de hoje, os modelos de organização e ferramentas administrativas contemporâneas, amplamente utilizadas por organizações privadas, são adaptados na administração pública como uma tentativa de melhorar o desempenho da máquina estatal (ABRUCIO, 1997).

Segundo Paes de Paula (2005) o movimento gerencialista no setor público, é baseado na cultura do empreendedorismo, sendo um reflexo do capitalismo flexível, que se consolidou em países como Estados Unidos e Inglaterra, por meio da criação de um código de valores

e condutas orientados a administração das atividades de modo a maximizar controle, eficiência e competitividade. O gerencialismo, mesmo tendo se desenvolvido em um contexto cultural específico de dois países, foi disseminado pela Europa e América Latina.

O modelo gerencial pode ser visto como um conjunto de argumentos e filosofias administrativas, concebidas como novo paradigma de Administração Pública. Como filosofia administrativa vai além de um padrão de desenho organizacional, o modelo gerencial se desenvolveu para um corpo doutrinário com ampla aprovação, se tornando uma linha de pensamento dominante (BARZELAY, 2001).

Como linha de pensamento dominante, uma característica da agenda da reforma gerencial é sua semelhança entre as nações e o aparente acordo total sobre a direção da reforma. Os aspectos mais visíveis seriam os cortes gerais de gastos e a privatização de empresas do governo. Mas há outras semelhanças, como aspectos dos sistemas orçamentários, regulamentos para promover a concorrência, ou mudanças nos sistemas de gestão de pessoal (HUGHES; O'NEILL, 2000).

A origem da administração pública gerencialista brasileira está relacionada ao intenso debate sobre a crise de governabilidade e credibilidade do Estado na América Latina, que ocorreu entre os anos 1980 e 1990. Esse debate era baseado na participação democrática, faziam parte grupos mobilizados politicamente, tais como jovens, igreja e clubes sociais, e esses se articulavam para reivindicar junto ao poder público, demandas coletivas a respeito da qualidade de vida (PAES DE PAULA, 2006).

2.1.2 Administração pública brasileira

A administração pública brasileira passou por algumas reformas administrativas, porém a cada iniciativa de instalação de um novo modelo, características dos modelos gerenciais anteriores eram transmitidas como heranças. Esta sucessão hereditária de costumes administrativos que moldou o estilo gerencial brasileiro, com traços autoritários, carregado de relações excessivamente burocráticas e, paradoxalmente, carentes de padronização e controle (PANTOJA, CAMÕES e BERGUE, 2010).

Levando em conta uma perspectiva histórica da administração pública, o Brasil possui características de quatro modelos distintos, a administração patrimonialista, a administração burocrática, a administração gerencial e a pós gerencial. Essa perspectiva histórica é descrita por diferentes autores, tendo início no século XIX e trazendo para o modelo vigente

características de todos os modelos administrativos que foram sendo adotados (CHIAVENATO, 2013), (MENICUCCI E GONTIJO, 2016) e (PALUDO, 2013).

Uma das características da administração pública patrimonialista é a figura do soberano, ao qual não há distinção entre o patrimônio público e os bens pessoais do governante. A sociedade detinha um padrão de vida rural, com uma visão de mundo eminentemente calcado em valores aristocráticos. A passagem da dominação patrimonial à dominação burocrática do aparelho do Estado, a qual se manifesta pelo menos desde o século XIX, tem a ver, antes de tudo, com um paradigma moderno que, pela primeira vez, vincula o domínio público brasileiro a um conjunto de regras e normas diferentes daquelas que regem a esfera privada (PAIVA, 2009).

A administração pública burocrática defendia a *res pública* contra o patrimonialismo caracterizado pela corrupção e o nepotismo, no Brasil ela surgiu no período militar e se desenvolveu consonante ao capitalismo e à moderna democracia de massas. Constituíram princípios orientadores do seu desenvolvimento a profissionalização, a hierarquia funcional, a impessoalidade e o formalismo, tendo a centralização e ineficiência marcas de sua distorção (COSTA, 2008).

Houve alguns momentos importantes para caracterizar as iniciativas de transformação, o Decreto Lei nº 200/1967 é considerado uma tentativa de superar a rigidez burocrática permitindo maior operacionalidade às atividades econômicas do Estado. A criação do Ministério da Desburocratização e do Programa Nacional de Desburocratização no início dos anos 1980 pode ser visto como outra tentativa, cujos objetivos eram a revitalização e agilidade das organizações do Estado, a descentralização da autoridade, a melhoria e simplificação dos processos administrativos e a promoção da eficiência (GOMES, 2009).

Contudo, mesmo diante de medidas favoráveis às reformas houve alguns eventos que contrariaram esse movimento, tais como, a alteração do DL nº 200/1967, que inicialmente incluía as fundações na Administração Indireta, estabeleceu regime normativo de Direito Público para estas, e a promulgação da Constituição de 1988 que fortaleceu os controles burocráticos reduzindo ainda mais a autonomia de gestão dos dirigentes públicos, em detrimento de confiar em fortes mecanismos de controle, como a imprensa livre e a participação popular viabilizada pela redemocratização. Sendo assim, a revelia de um debate público mais amplo, o congresso constituinte promulgou medidas de engessamento do aparelho estatal, estendendo para os serviços do Estado e para as empresas públicas as mesmas regras burocráticas rígidas usadas no núcleo estratégico do Estado (BRESSER-PEREIRA, 1996), (COSTIN, 2010) e (PALUDO, 2013).

Porém, podem-se destacar aspectos sociais positivos da Constituição Cidadã de 1988, Costin (2010, p. 63) “Por outro lado, a Constituição Federal de 1988 (CF/88) teve um forte papel descentralizador, especialmente das políticas sociais e de fortalecimento do vínculo entre a população e a Administração Pública”. Ou seja, os mecanismos de controle da CF/88 favorecem o controle social, mas o modelo burocrático expresso dificulta a transparência administrativa.

Em 1985 havia um movimento de retomada da democratização, sendo que vários grupos sociais lutavam por maior participação política e por direitos, com isso o governo era pressionado e ao mesmo tempo não reconhecia a crise. Nas palavras de Paludo (2013, p. 89), “A crise do Estado já existia, mas a sociedade brasileira não tinha noção, pois ainda vivia uma espécie de euforia democrática [...] a crise brasileira somente foi percebida pelo Governo a partir de 1987, após o fracasso do Plano Cruzado, e pela sociedade, após a hiperinflação de 1990. As medidas concretas somente seriam tomadas na década de 1990”.

Na década de 1990, logo após a promulgação da CF/88, durante o Governo de Fernando Affonso Collor de Mello (1990-1992) houve o primeiro momento da transição do modelo de Estado desenvolvimentista e interventor para o modelo neoliberal de Estado mínimo. Esse momento ficou marcado pela tentativa de se aplicar, mesmo de modo conturbado, os princípios da *new public management* trazidos dos modelos gerenciais do setor privado, abrindo assim caminho para a reforma gerencial (CARVALHO, 2011).

Em 1995, teve o início o segundo momento da reforma da administração pública brasileira rumo ao modelo gerencial. Época do governo de Fernando Henrique Cardoso (1995-2003), com a promulgação da Emenda Constitucional nº 19 de 04 de junho de 1998, que trata do Plano Diretor de Reforma do Estado que teve como objetivo coordenar e regular a economia (GOMES, 2009).

A elaboração do Plano Diretor da Reforma do aparelho do Estado (Pdrae) de 1995, segundo Costin (2010), foi um programa com objetivo de definir objetivos e estabelecer diretrizes para a reforma da administração pública brasileira, em conjunto com uma trabalhosa emenda constitucional que teve como figura principal o Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado, Luiz Carlos Bresser Pereira. Sendo assim, hoje no Brasil, vivemos no período pós reforma da gestão pública que teve como marco a Emenda Constitucional nº 19 de 1998, dispondo sobre princípios e normas da administração pública.

A respeito do novo modelo gerencial, Bresser-Pereira (1996) descreve algumas características da Administração Gerencial: a descentralização do ponto de vista político,

transferindo recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais, ou seja, para os estados e municípios; a descentralização administrativa através da delegação de autoridade para os administradores públicos transformados em gerentes autônomos; estruturas organizacionais com poucos níveis hierárquicos ao invés de piramidal; o pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total; o controle por resultados, a posteriori, ao invés do controle rígido, etapa por etapa, dos processos administrativos; e Administração voltada para o atendimento do cidadão, ao invés de auto referida.

“No âmbito do PDRAE, face à heterogeneidade da máquina pública e à existência de funções estratégicas de Estado, inclusive as de formulação, regulação e avaliação das políticas públicas, foi proposto um pacote de medidas: i) para o núcleo estratégico do Estado, a manutenção e mesmo o reforço das características básicas da administração burocrática, o que incluiu a definição e posterior criação de carreiras típicas de Estado; ii) para as autarquias e fundações, sua transformação em agências executivas e reguladoras com modelo institucional novo, de espírito gerencial, à base da autonomia institucional e de contratos de gestão, sendo previstos a avaliação de desempenho, o controle por resultados e a preocupação com o atendimento dos usuários; iii) nas áreas em que o Estado concorre com o setor privado, mas que, por sua relevância, não interessariam ser completamente privatizadas, a criação de organizações sociais; e iv) para as demais áreas, a privatização de bens e serviços destinados ao mercado” (CARVALHO, 2011, p. 76).

Segundo Chiavenato (2013), o Estado passou a abandonar seu papel de executor ou prestador direto de serviços, permanecendo, entretanto, no papel de regulador, provedor ou promotor destes. Dentro desta perspectiva pós gerencial, pretende-se reforçar a governança, que se traduz em capacidade de governo do Estado, através da transição planejada de um tipo de administração pública burocrática, demasiada rígida e voltada para si mesma, para uma administração pública gerencial, mais flexível e direcionada para o atendimento do cidadão. Ou seja, esse movimento almeja o fortalecimento das funções de regulação e de coordenação do Estado, principalmente na esfera federal, e descentralização vertical progressiva das funções executivas de prestação de serviços sociais e de infraestrutura, para os estados e municípios.

A partir das privatizações e a da abertura do mercado nacional nos anos 1990, surgem com o pós-*new public management* novos conceitos, e de acordo com Menicucci e Gontijo (2016), o tema conhecido como governança se tornou comum no debate contemporâneo sobre gestão pública e políticas públicas e um conceito-chave durante os anos 1990,

podendo ser considerado uma nova definição do papel para o Estado na sociedade. O termo não possui uma definição homogênea, governança empreendedora, governança cooperativa, boa governança, governança participativa, governança local e governança sociopolítica, entre outras.

“Governança se refere à redefinição e ampliação das formas de relacionamento ente o Estado e a sociedade ou entre governo, agentes privados e sociedade, tendo como traço distinto a dimensão relacional, como tal marca uma descentralização do processo decisório e da ação pública para fora dos limites das instituições formais do Estado” (MENICUCCI E GONTIJO, 2016, p. 17).

Em relação à governança no setor público, abrange principalmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle voltados para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da administração, com objetivo de conduzir políticas públicas e prestar serviços de interesse da sociedade. Ou seja, do ponto de vista do governo, a governança está voltada aos mecanismos diretamente ligados às práticas gerenciais, sendo uma diretriz hierárquica entre quem está no poder e os núcleos gerenciais (BRASIL, 2014).

O termo governança também obteve relevância internacional, inclusive o Banco Mundial (1992) que trouxe sua definição como sendo, a maneira como o poder é exercido na gestão dos recursos econômicos e sociais de um país para o seu desenvolvimento, e a capacidade dos governos de planejar, formular e programar políticas e cumprir suas funções. A preocupação do Banco Mundial com uma gestão sólida do desenvolvimento vai além do fortalecimento da capacidade de gestão do setor público para incentivar a formação de regras e instituições que proporcionem um quadro previsível e transparente para a condução de negócios públicos e privados e promovam a prestação de contas pelo desempenho econômico e financeiro.

De acordo com Huerta (2008), na última década, a capacidade das instituições do setor público está relacionada à governança. O ponto de partida desta visão é um quadro orgânico, segundo o qual as mudanças no papel do Estado em relação à resolução de problemas públicos afetam a forma e o conteúdo dos órgãos públicos. Nesse contexto, a capacidade administrativa refere-se à capacidade das organizações de absorver responsabilidades, operar de forma mais eficiente e fortalecer a prestação de contas.

2.2. CAPACIDADE ADMINISTRATIVA

Segundo Cavalcante (2017), observa-se que a literatura converge para a percepção de que os princípios e as diretrizes que compõem os modelos de gestão após as reformas com base no *new public management* estabelecem basicamente um processo de incrementalismo e modernização, dando continuidade sem apresentar ruptura com o paradigma anterior.

Com relação ao paradigma de atuação do estado, de acordo com Huerta (2008), a capacidade institucional é um tema clássico da gestão pública que toma relevância na década de 1990, com as reformas baseadas nos princípios da *new public management*. Segue-se, a partir desse momento, uma ampla utilização de conceitos como capacidade institucional, capacidade estatal, capacidade da gestão pública e capacidade administrativa, que se relacionam e são construídos com o passar dos anos. Ou seja, são conceitos em movimento que não possuem uma definição universal e imutável.

Nakrošis (2014) faz uma revisão teórica sobre instrumentos da capacitação, um comparativo entre as teorias administrativas com relação à capacidade administrativa, diferenciando o foco de cada modelo e o tipo de abordagem que cada um possui. O Quadro 1 apresenta a relação entre estes modelos sob o ponto de vista deste autor.

Quadro 1 - Modelos de gestão

ADMINISTRAÇÃO TRADICIONAL	NEW PUBLIC MANAGEMENT	GOVERNANÇA
Foco em estruturas (estrutura legal ou configuração institucional) e insumos (especialmente recursos humanos e financeiros);	Foco nos sistemas de gerenciamento (desempenho ou gerenciamento de qualidade) e resultados;	Concentre-se em processos (desempenho e cooperação);
Abordagem legalista: capacitação administrativa baseada na aplicação de regras legais;	Abordagem gerencial: capacitação através de instrumentos gerenciais;	Abordagem mista: envolvimento de funcionários públicos, pesquisadores e especialistas, parceiros sociais, outras partes interessadas.
Abordagem interna: os funcionários públicos são responsáveis pela capacitação (por meio de procedimentos de redação, participação em eventos de treinamento, etc.).	Abordagem externa: os representantes do setor privado estão ativamente envolvidos na capacitação através da prestação de serviços e assessoria.	

Fonte: Adaptado de Nakrošis (2014)

Ao redor do mundo, comunidades acadêmicas oferecem definições a respeito de capacidade administrativa, como a Hertie School of Governance (2014), escola com sede em Berlim, que traz a definição de capacidade administrativa como o conjunto de habilidades e competências que se espera das burocracias públicas para que elas possam facilitar e contribuir para a resolução de problemas. Essa concepção abrange as disposições estruturais e processuais que permitem às burocracias desempenhar funções específicas e abraçar os indivíduos dentro dessas burocracias, que são capazes e hábeis o suficiente para atender às expectativas de seus chefes políticos e do público em geral.

Para Jreisat (2011), em seu estudo sobre performance do governo, em particular nos Estados Árabes, aborda o conceito de capacidade de gestão, como sendo a habilidade dos governos para cumprir as responsabilidades de um governo democrático. O autor relaciona capacidade administrativa com a capacidade de gestão, pois são ambas utilizadas de forma intercambiável, porém esta última está normalmente mais adaptada à dimensão operacional. Segundo o autor, a capacidade de gestão se manifesta em competência demonstrada e profissionalismo na condução de assuntos públicos, ou seja, está relacionada à capacitação técnica.

Ainda de acordo com Jreisat (2011), a capacitação a que se refere o conceito de capacidade de gestão está entre os termos mais usados na literatura e é muito frequentemente entendida de forma estrita, como simplesmente treinamento de funcionários, como também as reformas administrativas frequentemente se concentram nessa dimensão.

Já a abordagem da *The United Nations Development Program* (2006), em seu guia sobre desenvolvimento de capacidade, define capacidade como a habilidade de indivíduos e organizações ou unidades organizacionais para desempenhar funções de forma eficaz, eficiente e sustentável. Do ponto de vista do desenvolvimento de países emergentes não é possível simplesmente ignorar as capacidades existentes e substituí-las por conhecimentos e sistemas produzidos em outros lugares.

De acordo com Polidano (2000), as capacidades administrativas são entendidas como a capacidade da máquina administrativa para a implantação de políticas públicas. Dois componentes fazem parte dela e devem caminhar lado a lado: (I) a medição da capacidade do setor público por meio de três dimensões, que são capacidade política, a autoridade de execução e a eficiência operacional, e (II) a verificação da influência de fatores políticos e econômicos, ou seja, fatores ambientais sobre essa capacidade.

No estudo sobre Capacidade Administrativa de Polidano (2000), ele aponta que excluir escolhas políticas não significa assumir que a administração é ou deve ser independente da política. Excluir escolhas de política significa meramente que estamos nos concentrando na capacidade administrativa como nossa variável central. Isso não significa que estamos assumindo que outras variáveis, incluindo a política, não têm impacto sobre ela. Houve um longo debate na literatura da administração pública anglo-americana sobre se alguma distinção pode ser feita entre os dois, sendo o consenso que eles estão muito misturados.

Ainda segundo Polidano (2000), uma burocracia bem institucionalizada contribui de forma decisiva para a qualidade e coerência da tomada de decisões através do aconselhamento político e da estruturação do processo de tomada de decisão, ainda que as próprias decisões sejam tomadas fora da burocracia. A capacidade política é definitivamente um componente crucial da capacidade do setor público.

Para Huerta (2008), em seu estudo analítico sobre capacidade institucional dos governos, capacidade administrativa refere-se ao aparelho de estado técnico-burocrático necessário para implementar as competências oficiais objetivas. Para o autor, a capacidade administrativa possui duas dimensões: a dimensão da organização e a dimensão de recursos humanos. Com respeito à primeira, trata da atenção à disponibilidade de recursos financeiros necessários para a realização das tarefas conjuntas previstas; responsabilidades, objetivos e funções da organização; a estrutura e distribuição de funções e responsabilidades; a forma de organização; a autoridade legal para fazer outras instituições respeitar por seus programas; sistemas de gestão para melhorar o desempenho das tarefas e funções específicas; a relação, a coordenação intergovernamental e colaboração; o tipo e características das políticas e programas concebidos e implementados; as leis, regulamentos e em "regras" gerais que regem as relações entre os atores envolvidos, entre outras coisas.

Ainda segundo Huerta (2008), no que diz respeito à dimensão de recursos humanos, faz referência ao número, posições e variedade de agentes que possui, os recursos humanos organizacionais e processuais, que regulam aspectos como recrutamento, promoção, salários e fatores de escala; formação/capacitação de recursos humanos e desenvolvimento organizacional do aparelho de Estado; a concentração de especialistas de recrutamento baseado no mérito e oferece oportunidades para promoções e avanço de uma carreira em longo prazo; sistema de recompensas e punições; capacidade individual dos atores responsáveis por tarefas em termos de informação, motivação, conhecimento/compreensão e habilidades necessárias, entre outras coisas.

A respeito da dimensão que trata dos recursos humanos, Polidano (2000) ressalta que se trata de um mecanismo administrativo permanente do governo que contribui muito para a qualidade e integridade da formulação de políticas de alto nível. A coordenação das políticas, por exemplo, depende das rotinas institucionalizadas que são mantidas pela burocracia central.

O autor Milio (2007), em seu estudo sobre as diferenças regionais de capacidade administrativa no sul da Itália, transmite uma abordagem próxima da dimensão operacional, ao prosseguir com seu estudo, sugere-se que a capacidade administrativa se relaciona com a capacidade das instituições de gerenciar a política de seus fundos estruturais, de acordo com suas regras e procedimentos. Sendo assim, recomenda-se que a capacidade administrativa seja definida por quatro ações-chave: gerenciamento, programação, monitoramento e avaliação.

Ainda segundo Milio (2007), a caracterização atual da capacidade administrativa, que é aplicável a qualquer política pública, engloba tanto as atividades que os governos regionais devem realizar quanto os resultados que devem alcançar. Tomados como um todo, essas ações criam um sistema onde os principais componentes estão intimamente relacionados.

A definição de avaliação de Milio (2007) consiste em verificação se a implementação do programa é realizada como previsto inicialmente. As atividades de avaliação são relevantes em três etapas diferentes do processo: (1) ex ante, esclarece as necessidades do território e quantifica os resultados esperados; (2) uma itinerante, realizada por um avaliador externo, identifica gargalos que necessitam de ajuste antes do final do programa; e (3) ex post, realizada pela Comissão, examina se os objetivos do programa foram alcançados e indica o que precisa ser ajustado em programas subsequentes.

Para Honadle (1981), a capacidade administrativa significa a capacidade institucional de um governo, para formular e executar planos, políticas, operações ou outras medidas para cumprir fins públicos, e a construção dessa capacidade implica no desenvolvimento potencial do governo para melhorar o trabalho que provavelmente já está no processo de realização. Ou seja, a capacidade administrativa como habilidade de gerenciar recursos implica na destinação racional, alocação e manuseio dos recursos à disposição. Uma organização para ser capaz, deve gerenciar seu desenvolvimento físico, seus recursos humanos, informativos e financeiros.

De acordo com Robins (2008), em seu artigo que examina as perspectivas sobre o desenvolvimento de capacidades no contexto global de governança descentralizada,

descreve que o desenvolvimento de capacidade está baseado em quatro dimensões, o ser humano (conhecimento, habilidades, experiência); o social (confiança e reciprocidade, valores, atitudes e comportamento, compromisso, motivação, senso de lugar, redes, relacionamentos); institucionais (arranjos de governança); e o econômico (infraestrutura recursos financeiros). O Quadro 2 traz a identificação de cada dimensão.

Quadro 2 - Quadro conceitual para identificar medidas de capacitação

CAPITAL HUMANO	CAPITAL SOCIAL		CAPITAL INSTITUCIONAL	CAPITAL ECONÔMICO
	Cognitivo (normas sociais)	Estrutural (redes)		
Conhecimento	Confiança e reciprocidade	Redes	Arranjos de governança	A infraestrutura
Habilidades	Valores, atitudes e comportamento	Relacionamentos		Recursos financeiros
Experiência	Comprometimento			
	Motivação			
	Sentido de lugar			

Fonte: Adaptado de Robins (2008)

O autor Wescott (2002), em seu trabalho sobre construção de capacidade, discute alguns dos conceitos e ideias ensaiadas desde a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (ECO-92), realizada no Rio de Janeiro em 1992, com a intenção de formar parcerias para capacitação entre a comunidade, governos e universidades. Esse trabalho descreve as iniciativas globais de capacitação desde Rio 1992, e surge com a descrição de que a capacidade necessária para implementar o Gerenciamento Costeiro Integrado (ICM) deve incluir quatro reinos, ou dimensões: capacidade legal e administrativa; capacidade financeira; capacidade técnica; capacidade de recursos humanos.

Gleeson et al. (2011), em seu estudo sobre capacidade política nos departamentos de serviços humanos no estado de Victoria na Austrália, utiliza a definição de capacidade da política organizacional, como sendo principalmente, as estruturas organizacionais, processos e culturas que apóiam o desenvolvimento e a implementação de políticas efetivas. Em sua revisão comparativa da capacidade da política do setor público encontrou contextos que variaram amplamente, mas pode descrever alguns temas comuns nos elementos de capacidade identificados, que são: Fornecimento e capacidade de geração de informações e evidências; Gestão de pessoal e desenvolvimento da força de trabalho; Relacionamentos com as partes interessadas; Colaboração intergovernamental e de carteira

cruzada; Ligações entre desenvolvimento e implementação de políticas; Acompanhamento, avaliação e revisão; e Liderança e cultura organizacional.

Eakin (2005), em seu artigo sobre adaptação e estado, o desafio da construção da capacidade em meio à globalização, descreve um quadro com sete determinantes da capacidade de adaptação e o que estes englobam respectivamente, podendo ser visualizado no Quadro 3.

Quadro 3 - Determinantes da capacidade de adaptação

DETERMINANTE	ENGLIBA
Capital humano	Conhecimento (científico, " local ", técnico, político), níveis educacionais, saúde, percepção de risco individual, informações e tecnologia do trabalho
Tecnologia da Informação	Redes de comunicação, liberdade de expressão, transferência de tecnologia e troca de dados, capacidade de inovação, sistemas de alerta antecipado, relevância tecnológica
Recursos materiais e infra-estrutura	Transportes, infra-estrutura da água, edifícios, saneamento, fornecimento e gerenciamento de energia, qualidade ambiental
Organização e capital social	Relações Estado-sociedade civil, redes locais de enfrentamento, mobilização social, densidade de relações institucionais
Capital político	Modos de governança, liderança legítima, participação, descentralização, capacidade de decisão e gestão, soberania
Riqueza e capital financeiro	Distribuição de renda e riqueza, marginalização econômica, acessibilidade e disponibilidade de instrumentos financeiros (seguros, crédito), incentivos fiscais para gerenciamento de risco
Instituições e direitos	Regras formais e informais para a conservação de recursos, gerenciamento de riscos, planejamento regional, participação, disseminação de informação, inovação tecnológica, direitos de propriedade e mecanismos de compartilhamento de riscos.

Fonte: Adaptado de Eakin (2005)

Hou et al. (2003) em seu trabalho para definir e medir a capacidade examinou pelo aspecto financeiro do sistema de gestão pública nos estados americanos. O trabalho decorreu do pressuposto fundamental de que os sistemas de gerenciamento público não são onipresentes nos governos, mas desempenham um papel crítico na construção da capacidade de desempenho do governo. Sendo identificados cinco grandes sistemas de gerenciamento na organização das funções administrativas: gestão financeira, gestão de capital, gestão de recursos humanos, tecnologia da informação e gerenciamento de resultados.

Bachtler et al. (2013), em seu estudo avalia o papel da capacidade administrativa em explicar o desempenho gerencial de oito países da Europa Central e Oriental. Os autores fazem uma análise do desempenho administrativo, avaliando o ciclo completo de gerenciamento dos programas de implementação da política de coesão e ao a avaliar o

papel da capacidade administrativa utilizam seis indicadores e como eles funcionaram em determinado período. O Quadro 4 evidencia as dimensões utilizadas da capacidade administrativa e os correspondentes indicadores.

Quadro 4 - Operacionalização da capacidade administrativa

CAPACIDADE ADMINISTRATIVA	INDICADORES ESPECÍFICOS
(1) Estruturas organizacionais	Alocação de competências e responsabilidades
	Coordenação / cooperação entre ministérios e órgãos de execução
	Estabilidade organizacional
(2) Recursos humanos	Disponibilidade de pessoal devidamente qualificado
	Gestão de Recursos Humanos
(3) Adaptabilidade administrativa	Estabelecimento e adaptabilidade de procedimentos e ferramentas

Fonte: Adaptado de Bachtler et al. (2013)

A literatura é unânime em citar a dimensão de recursos humanos como sendo um de seus componentes da capacidade administrativa. Considerando a importância da avaliação para a capacidade administrativa, principalmente dos recursos humanos, a seção seguinte discute melhor sobre avaliação.

2.3 AVALIAÇÃO

Por uma perspectiva mais ampla do conceito de avaliar, de acordo com Sobrinho (2003) é compreendido por determinar a consecução de certos objetivos, pelas avaliações que recolhem, descrevem e examinam das informações, sem emitir juízos e judicativos. Avaliar é determinar o mérito (valor intrínseco e inerente ou extrínseco e relacionado ao uso). A avaliação serve aos propósitos de controle, fiscalização, seleção, hierarquização e exclusão.

Todo processo avaliativo de desempenho acarreta consequências, que podem ser positivas ou negativas em relação aos objetivos organizacionais. Sendo que, o resultado do termo avaliação está relacionado como ato ou implicação de se atribuir valor, pode ser interpretado de duas formas, pela perspectiva qualitativa (mérito, importância) ou pela perspectiva quantitativa (mensuração). Pela perspectiva qualitativa de avaliação, o resultado remete a ideia de julgamento, formação de juízo ou atribuição de conceito a determinadas propriedades de algum objeto. Por essa perspectiva, a avaliação requer padronização em termos de informação, como parâmetros que possibilitem a realização desse julgamento. Pela perspectiva quantitativa ou mensuração de um desempenho, significa a quantificação

das propriedades de um objeto, com o objetivo de traduzi-los de forma numérica. (PEREIRA, 1999).

De acordo com Hacek e Baclija (2009), em seu estudo sobre a capacidade administrativa em municípios eslovenos, a medida dos resultados e da consecução dos objetivos é importante por várias razões: se os resultados não são medidos, o sucesso e o fracasso não podem ser discernidos; Se as conquistas não puderem ser identificadas, elas não podem ser recompensadas; Se as falhas não puderem ser reconhecidas, nada pode ser aprendido com elas; se o mau desempenho não puder ser identificado, não pode ser melhorado; se os resultados puderem ser exibidos, o suporte público é mais facilmente obtido. Portanto, os autores ressaltam a importância de estabelecer um sistema eficiente e eficaz por meio da medição de desempenho das capacidades administrativas.

A avaliação é a última conexão na sucessão funcional da administração e integra uma das quatro funções básicas da administração, que pode ser chamado de processo de controle. É um processo de monitoramento de atividades para estabelecer se os indivíduos e a organização estão logrando e empregando seus recursos eficaz e eficientemente, de forma a alcançar seus objetivos e, se eventualmente isso não ocorrer, caberá a elaboração de uma ação de correção (ROBBINS, 1978).

Dentro dessa visão de avaliação e mensuração do desempenho, existem sistemas gerenciais que buscam padronizar os indicadores para facilitar a gestão, como é o caso do *balanced scorecard* (BSC) de Kaplan e Norton. Em seu instrumento de gerenciamento estratégico organizacional, Kaplan e Norton (1997), agrupam medidas financeiras e não-financeiras em quatro perspectivas distintas: Financeira; do cliente; dos processos de negócios; e do aprendizado e crescimento. Cada perspectiva possui uma combinação de medidas de resultado com vetores de desempenho para comunicar como os resultados são alcançados de modo a impulsionar os desempenhos futuros das empresas.

Tendo introduzido o conceito de avaliação e como uma abordagem sistêmica pode organizar medidas de desempenho, no próximo tópico apresenta-se a avaliação pela perspectiva sistêmica da capacidade administrativa.

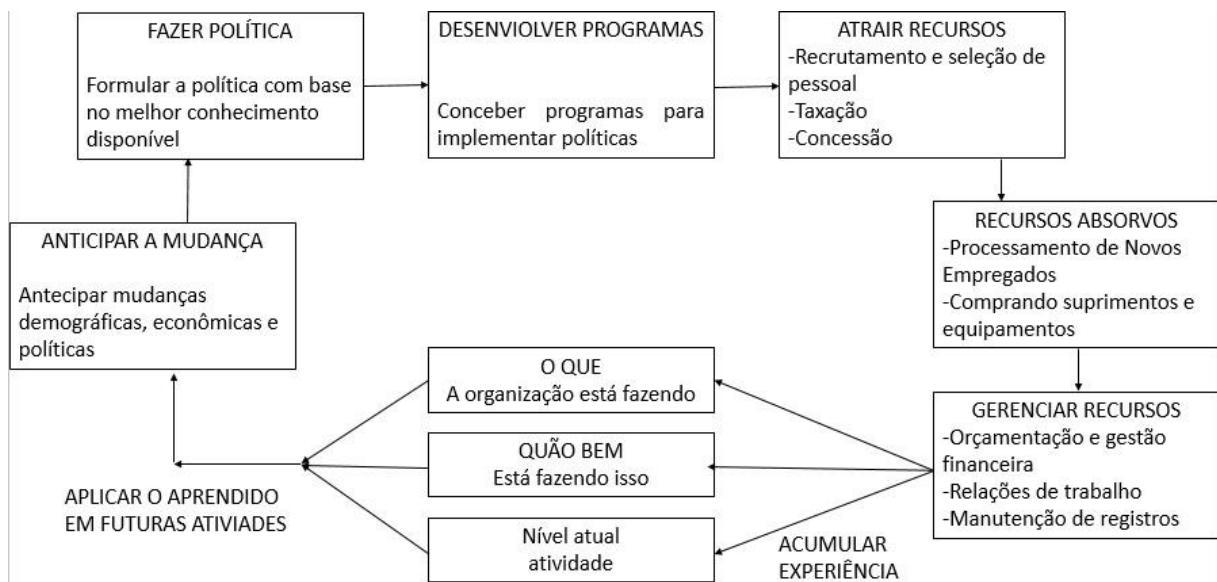
2.3.1 Avaliação da capacidade administrativa

Hou et al. (2003), tendo estudado a perspectiva financeira dos sistemas gestão pública, descreve que, embora as avaliações baseadas em critérios pareçam um método de

pesquisa relativamente novo, elas oferecem uma maneira padronizada de rastrear a capacidade de gerenciamento público e identificar indicadores importantes para o desempenho. As abordagens baseadas em critérios estão bem estabelecidas no setor privado e as variações das análises de gerenciamento desse setor têm em ampla adaptação no setor público.

Segundo Honadle (1981), algumas características são essenciais para a estrutura da capacidade administrativa, tais como: antecipar e influenciar a mudança; tomar decisões informadas e inteligentes sobre políticas; desenvolver programas para implementar políticas; atrair e absorver recursos; gerenciar recursos; e avaliar as atividades atuais para orientar a ação futura. Pode-se observar na Figura 1, como a autora estruturou as concepções a respeito da construção capacidade administrativas.

Figura 1 - Estrutura de construção da capacidade de Honalde



Fonte: Adaptado de Honadle (1981)

Na Figura 1, é possível visualizar três blocos a respeito da gestão de recursos, o atrair recursos, que seria a captação de recursos, como recrutamento e seleção de pessoas; o bloco recursos absorvidos, que trata do treinamento dos novos empregados e o bloco gerenciar recursos, que sinaliza o relacionamento com os trabalhadores. Esses blocos são seguidos da avaliação das atividades com o objetivo de responder qual o estado da organização, o quão bem ela está e qual o nível das atividades.

Bourgeois e Cousins (2013), em seu estudo para compreender as dimensões da capacidade de avaliação organizacional, buscaram identificar as dimensões-chave para avaliar a capacidade em organizações do governo federal canadense. O estudo apresenta uma

estrutura com duas grandes categorias, Capacidade de realizar a Avaliação, com as três primeiras dimensões principais e a Capacidade de utilizar a Avaliação com as três últimas dimensões.

As dimensões principais são organizadas em várias subdimensões, a primeira dimensão principal, Recursos Humanos, aborda a composição da própria unidade de avaliação e é dividida em cinco subdimensões: dotação de pessoal; progressão na carreira; habilidades técnicas; habilidades interpessoais; desenvolvimento profissional e qualidade da liderança. A segunda dimensão principal é Recursos Organizacionais, inclui três subdimensões: orçamento, coleta contínua de dados e infra-estrutura organizacional. A terceira dimensão é chamada de Plano de Avaliação e Atividades e foi subdividida em: desenvolvimento de um plano de avaliação; a utilização de avaliadores; o compartilhamento de informações; contato com apoios externos e laços organizacionais internos.

Dentro do Bloco de Capacidade de utilizar a Avaliação está, a quarta dimensão Aprendizado de Avaliação dentro da organização e é dividido em duas subdimensões: Envolvimento na avaliação e orientação de gerenciamento de resultados. A quinta dimensão centra-se na integração de informações de avaliação com os processos de tomada de decisão organizacional. Na fase final do processo de avaliação os resultados e as recomendações feitas em um estudo de avaliação devem estar claramente ligados à alocação do orçamento e a outras decisões organizacionais e de políticas de alto nível. Uma organização com capacidade exemplar procura informações de avaliação em seu processo de tomada de decisão e depende dessas informações de forma contínua.

Finalmente, a sexta dimensão, *Learning Benefits*, aborda os tipos de usos que podem ser feitos de informações da avaliação dentro de uma organização. Em um nível mais operacional, os resultados da avaliação podem ser utilizados como base para ações e mudanças através da implementação de recomendações de avaliação (uso instrumental). Os achados da avaliação também podem ter um impacto na compreensão e atitudes das partes interessadas em relação a um programa, esclarecendo certos aspectos operacionais ou destacando resultados específicos do programa (uso conceitual). Em um nível mais amplo, a participação dos membros organizacionais no processo de avaliação pode resultar em mudanças comportamentais ou cognitivas dentro desses indivíduos com base na exposição à avaliação (uso do processo).

Bourgeois e Cousins (2013) também constataram que os participantes se concentraram fortemente na dimensão dos Recursos Humanos durante as entrevistas, especialmente as que estão diretamente envolvidas com a avaliação. Esta observação sugere que na opinião

do autor, a essência da capacidade de avaliação pode estar mais alinhada com a dimensão dos recursos humanos, ao invés de uma perspectiva mais equilibrada, incluindo as seis dimensões.

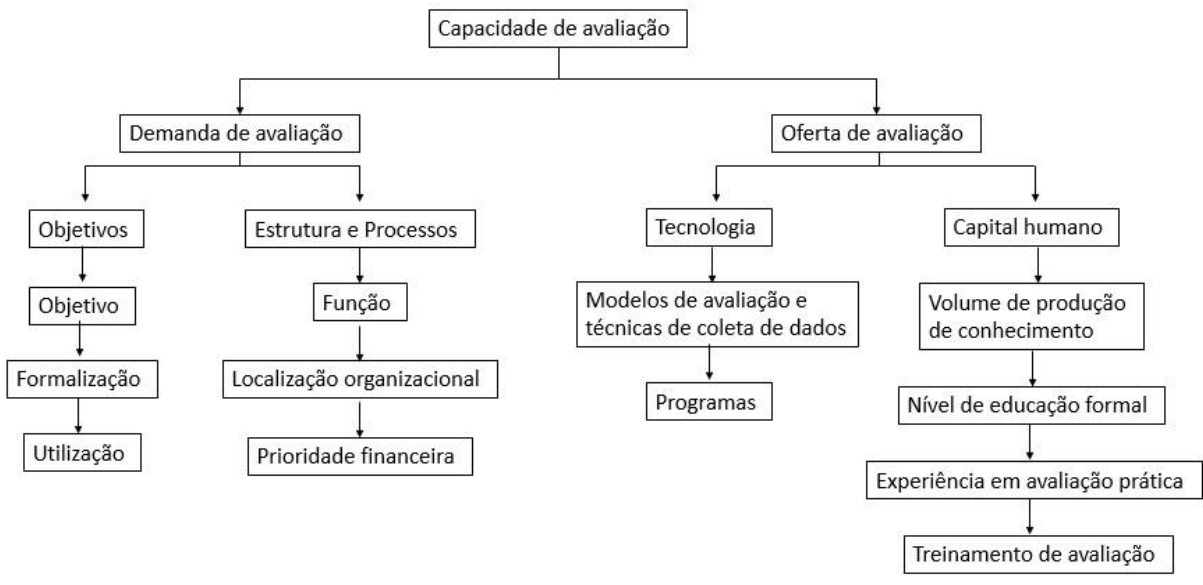
Nakrošis (2014), em seu estudo sobre aplicação de avaliação baseada em evidências descreve algumas avaliações de capacitação realizadas na União Européia, analisando as capacidades específicas necessárias para o funcionamento efetivo de organizações, sistemas ou indivíduos. Baseadas em certas lógicas de intervenção que envolve seus componentes internos e sua conexão com o contexto, o estudo indica que qualquer teoria de programa de avaliação deve incluir as características da lógica de intervenção original. Sendo assim, as prioridades de intervenções devem incluir: Aperfeiçoamento da gestão de recursos humanos; estrutura administrativa; gestão de desempenho financeira e não financeira; apoio à concepção e implementação de várias reformas políticas (especialmente nas áreas políticas de saúde, educação e proteção social); aperfeiçoamento da regulamentação das empresas e implementação de outras políticas da União Européia (UE).

De acordo com Nakrošis (2014), a estrutura de avaliação deve ser formulada integrando diferentes tipos de variáveis importantes em uma estrutura única e expandindo suas conexões. O caso lituano, estudado por ele, visava à alocação mais eficiente de recursos financeiros e melhores resultados da política governamental.

Em seu estudo, Hacek e Baclija (2009) evidenciam que as medições de desempenho devem ser realizadas ao nível de funcionários individuais, tanto em termos de escopo (quantidade) como de qualidade do trabalho realizado, por unidade de tempo. Processos individuais e seus resultados devem ser definidos, dado que os clientes (os usuários de resultados individuais) são internos e externos. Com base nisso, pode-se estabelecer a eficiência e a qualidade do trabalho de um indivíduo e, através disso, a eficiência e eficácia de uma unidade organizacional, toda a organização e todo o sistema de administração.

Nielsen et al. (2011), em seu estudo sobre a capacidade avaliativa, propõe um modelo, com parâmetros que podem ser utilizados para mensurar a capacitação para avaliação. Pode-se observar na Figura 2 a diferença entre o que é ofertado em termos de capacidade avaliativa e o que é demandado para ser avaliado.

Figura 2 - Capacitação para avaliação.



Fonte: Adaptado de Nielsen et al. (2011).

A respeito da avaliação do capital humano, para Nielsen et al. (2011), compreende as habilidades dos responsáveis pelo trabalho de avaliação dentro da organização, incluindo seu nível de educação formal (por exemplo, um mestrado ou MBA) e treinamento de avaliação específico. Além disso, a experiência de avaliação prática da equipe de avaliação em gerenciar e realizar avaliações é considerada indicativa da força do capital humano. Este aspecto é central, pois se espera que a experiência de avaliação prática seja crítica para o nível de sofisticação no trabalho de avaliação realizado. Finalmente, o volume de outras produções de conhecimento, contribui para a força do capital humano, já que a coleta de dados e as técnicas analíticas são semelhantes e, portanto, aumentam o nível de habilidades.

2.3.2 Avaliação de desempenho em gestão de pessoas

De acordo com Lara e Silva (2004), a avaliação de desempenho humano deve ser percebida como uma poderosa ferramenta para solucionar os problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e de vida nas organizações, e não somente como um método burocrático e rotineiro de preenchimento de fichas e relatórios de avaliação. A avaliação foi estruturada de modo a mensurar o desempenho e o potencial do funcionário, significa uma avaliação sistemática, realizada pelos supervisores ou outros hierarquicamente superiores que estejam familiarizados com as rotinas e demandas do trabalho. O objetivo desse processo consiste em mensurar objetivamente o desempenho e

fornecer aos colaboradores *feedback* sobre a própria atuação, de maneira a auxiliar no aperfeiçoamento sem diminuir sua autonomia e motivação intrínseca para a realização do trabalho.

De acordo com Krames (2010), um dos principais ensinamentos de Peter Drucker é que, primeiro e acima de tudo, administração é prática e o desempenho é a medida definitiva do sucesso, essa é uma lição que os gestores precisam entender para serem bem-sucedidos. Drucker defendia que profissionais mal alocados, ou seja, em posições nas quais seus resultados são mínimos ou quase zero, é um problema enfrentado por todas as organizações, e essa condição inadequada é ainda mais grave em hospitais, faculdades, universidades e outras organizações sem fins lucrativos do que em empresas. Para aumentar a produtividade em qualquer organização, os gestores precisam dar mais importância para a avaliação de seus colaboradores e fazê-la com regularidade, averiguar seus pontos fortes e os resultados que produzem. Com essas informações os gestores podem alocar as pessoas certas nos cargos certos, no qual elas podem contribuir de maneira mais eficaz, verificar se as funções são compatíveis com os objetivos da organização, ou seja, se mesmo quando bem executadas agregam ou não valor, e gerar melhores resultados mudando as pessoas, cargos ou funções se necessário.

De acordo com Pontes (2014), avaliar desempenho se traduz em fornecer os *feedbacks* construtivos, tanto no cotidiano quanto nas reuniões formais com esse objetivo. Sem essa característica do relacionamento não existe programa de avaliação de desempenho, qualquer que seja a metodologia adotada. A avaliação de desempenho é antes de tudo um processo de comunicação, esse elemento consiste na essência da avaliação de desempenho. A avaliação de desempenho deve analisar tão somente o comportamento do colaborador em relação à performance dele no cargo, deixando de fora questões pessoais.

Nascimento et al. (2011) buscaram mapear as pesquisas sobre indicadores de desempenho organizacional no período de 2000 a 2008 em periódicos brasileiros na área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo. O resultado que aproximadamente setenta e cinco por cento dos trabalhos estão focados em apenas uma dimensão, principalmente a financeira, e não discutem a gestão das organizações de forma abrangente.

As organizações possuem modelos de avaliação com indicadores que refletem diversas dimensões do seu desempenho, são iniciativas trabalhadas em desenvolver métricas para tomada de decisão, com indicadores relacionados às atividades operacionais de curto prazo. Contudo, os gestores não realizam um levantamento para identificar o que e como deveria ser medido, levando as organizações para protocolos de avaliação dirigidos para o

custo, sendo o lucro a principal medida de desempenho. A avaliação de desempenho das organizações deveria buscar o uso de indicadores multidimensionais, incluindo medidas tanto financeiras quanto não financeiras e internas ou externas de desempenho. Essa multidimensionalidade permite equilibrar medidas financeiras e não financeiras de uma organização (Boune et al., 2003) e (Kennerly e Neely, 2002).

Segundo Chiavenato (2010), a avaliação do desempenho deve proporcionar benefícios para a organização e para as pessoas. Para tanto, ela precisa atender quatro linhas básicas. Deve abranger o desempenho atual nas atividades indissociável do alcance de metas e objetivos, ou seja, o desempenho e objetivos devem ser tópicos inseparáveis da avaliação do desempenho; Deve enfatizar o colaborador no cargo separando a impressão a respeito dos hábitos pessoais no trabalho e concentrar-se em uma análise objetiva do desempenho deixando de fora a avaliação subjetiva de hábitos pessoais, ou seja, distinguir empenho de desempenho; Deve ser aceita por ambos avaliador e avaliado, assim como estarem de acordo que a avaliação deve trazer algum benefício para a organização e para o colaborador; Deve ser utilizada para melhorar a produtividade do colaborador dentro da organização, tornando-o mais bem equipado para produzir com eficácia e eficiência.

Para Chiavenato (2010), a avaliação de desempenho pode focar o cargo ocupado pela pessoa ou as competências que esta oferece à organização como contribuição ao sucesso organizacional. O Quadro 5 traz algumas características desse tipo de avaliação.

Quadro 5 - Avaliação de desempenho baseada em cargos

Objetivo Primário	Avaliar o desempenho no cargo
Objetivo Final	Cargos adequadamente desempenhados pelos ocupantes
Eficiência	Adequação dos ocupantes aos cargos ocupados
Eficácia	Força de trabalho adequada ao conjunto de cargos da organização
Indicador	Cargos ocupados e bem desempenhados na organização
Retorno sobre o investimento	Cargos bem ocupados/custos de avaliação de desempenho

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010)

O Quadro 5 demonstra o foco no cargo e não nas competências que a pessoa oferece a organização. O foco no cargo pode ser observado nas organizações públicas com características burocráticas, nesse aspecto, os critérios adotados são semelhantes aos utilizados largamente para o recrutamento e seleção nos órgãos públicos.

De acordo com Chiavenato (2010), a avaliação de desempenho pode ser realizada por diferentes alternativas com base nas pessoas que participam: pode ser realizada pelo gerente imediato reforçando assim a hierarquia, pode ser pelo gerente com a participação do colaborador reduzindo o peso hierárquico, pode ser avaliação em 360 graus que conta com a participação não somente do gerente imediato, mas também dos colegas e pares, subordinados, clientes, fornecedores e etc. Pode ser a Avaliação de baixo pra cima, na qual a equipe subordinada avalia o gerente. Existe a avaliação pela equipe de trabalho que avalia seu desempenho como um todo, que pode ser feita pelo departamento de RH da organização ou pode ser realizada por uma comissão de avaliação de desempenho especialmente designada para essa função.

2.3.3 Modelos avaliação

Crispim e Lugoboni (2012), em seu estudo sobre Avaliação de desempenho organizacional, realizam uma análise comparativa dos modelos teóricos e pesquisa de aplicação em Instituições de Ensino Superior da Região Metropolitana de São Paulo, sendo que cinco modelos se destacam por contemplarem pelo menos dez aspectos dentro das organizações, segue uma breve descrição de cada um deles.

A aplicação do método Áreas-Chave de Resultado remota aos anos de 1950, utilizado pela General Eletrics. Baseada na ideia que o lucro era a principal medida de controle, introduziu o método, contudo era de conhecimento da gestão suas limitações. As proposições básicas seriam divididas em área-chave de resultados, sendo que cada uma delas deveria traduzir os objetivos organizacionais, buscando a prosperidade do negócio com um todo (KOONTZ e O'DONNELL, 1969).

Método da Avaliação Global de Desempenho de Corrêa, não possui dimensões definidas, são customizadas de acordo com a organização. Sendo que o autor chama a atenção para a mensuração e avaliação do desempenho realizada, devido a quatro restrições: (a) bloqueios concernentes ao comportamento dos funcionários; (b) bloqueios decorrentes de características gerenciais; (c) fatores relativos ao ambiente político-social da empresa; e (d)

bloqueios devidos a limitações metodológicas. Este último tem relação com o fato das dimensões serem variáveis para cada organização impossibilitando assim a comparação com outras instituições. Resistência dos membros da organização ao processo; ineficiência nos sistemas de informação; concentração das discussões sobre o assunto na alta administração e influência de variáveis externas são outros problemas encontrados pelo autor (CORRÊA, 1986).

O método *The Balanced Scorecard* (BSC), possui quatro perspectivas, sendo possível auferir a cadeia de relações de causa e efeito definidas para melhorar o desempenho organizacional entre as perspectivas e as medidas de resultado. Segue o Quadro 6 com as perspectivas.

Quadro 6 - Perspectivas do BSC

Financeira	Retorno sobre capital empregado	
Do cliente	Lealdade dos clientes	
	Pontualidade das entregas	
Dos processos de negócios	Qualidade dos processos	Ciclos dos processos
	Capacidades do funcionário	
Do aprendizado e crescimento		

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Segundo Kaplan e Norton (1997), um sistema adequado de gerenciamento, assim como o BSC, deve conter a combinação adequada de medidas de resultado e vetores de desempenho (indicadores). Observa-se que a medida capacidade do funcionário está vinculada à perspectiva de aprendizado e crescimento do BSC, sendo que, para Kaplan e Norton (1997), é necessário medir as competências atuais e eliminar a deficiência de qualificação dos recursos humanos de modo a atender as necessidades futuras das organizações.

O método *Strategic Measurement and Reporting Technique* (SMART), carrega a visão da organização para os objetivos financeiros, transpondo aos sistemas de operação do negócio, de forma que as medidas operacionais estejam alinhadas com a visão, essas medidas compõem as siglas do método, que são: *Specific* (Específico): Objetivos detalhados e específicos; *Measurable* (mensurável): Cada meta deve ser mensurável, quantitativa ou qualitativamente; *Attainable and aggressive* (atingível e agressivo): Metas não devem estar fora do alcance, e sim ser razoáveis e exequíveis, contudo desafiadoras; *Realistic and result-oriented* (realista e orientada para os resultados): o objetivo deve ser

realista; *Time-sensitive* (sensível ao tempo): os objetivos devem ter um prazo para conclusão. Além de possuir dez dimensões: Visão corporativa; Mercado; Finanças; Satisfação do cliente/Flexibilidade; Produtividade; Qualidade; Entrega; Tempo de ciclo; Perda; Operações (SHAHIN e MAHBOD, 2007).

O método *Sustainability Scorecard* (SIGMA), elaborado pelo grupo de estudos chamado SIGMA, publicou em 2003 seu guia para as organizações colocarem o desenvolvimento sustentável em prática com suas quatro perspectivas, como pode ser visto no Quadro 7.

Quadro 7 - Perspectivas do SIGMA Sustentabilidade Scorecard

PERSPECTIVA	PERGUNTA FUNDAMENTAL	COMENTÁRIOS
Sustentabilidade	Como podemos entender o sucesso desta organização em termos de desenvolvimento sustentável e metas de sustentabilidade? Que medidas de desempenho social, econômico e ambiental são relevantes e estão alinhadas aos valores organizacionais, à visão e à missão da empresa?	Essa perspectiva será influenciada pela interpretação da sua contribuição para o desenvolvimento sustentável da organização. Uma organização pode usar os Princípios Orientadores SIGMA para definir os parâmetros e as metas para a sua própria contribuição.
<i>Stakeholders</i>	Como a organização deve envolver e ser responsável com suas partes interessadas a fim de contribuir para o desenvolvimento sustentável?	Essa perspectiva pode abranger algumas das mesmas questões que a perspectiva de sustentabilidade, por exemplo se as partes interessadas reconhecem o sucesso em termos de um determinado nível de desempenho social.
Interna	Como devem operar as atividades e os processos de gestão da organização de forma a satisfazer as partes interessadas e a alcançar a sua contribuição para o desenvolvimento sustentável?	Questões relevantes podem incluir: eco-eficiência, produtividade e custo.
Conhecimentos e habilidades	Como a organização deve aprender, inovar e melhorar a fim de destacar-se em suas atividades e em seus processos de gestão, e alcançar a sua contribuição para o desenvolvimento sustentável?	Questões relevantes podem incluir: inovação, aprendizagem contínua, intelectual e capital humano.

Fonte: Adaptado de Sigma (2003)

De acordo com Sigma (2003), o método *Sigma Sustainability Scorecard* baseia-se no *Balanced Scorecard* adaptando um modelo de indicadores de performance que relaciona os diferentes aspectos do desempenho organizacional. O *Sigma Sustainability Scorecard*, como modelo adaptado, realiza duas alterações importantes em suas perspectivas, que se diferenciam do seu modelo antecessor. A princípio o BSC adota uma perspectiva financeira, porém o SIGMA prefere adotar uma perspectiva de sustentabilidade, a segunda mudança é

adotar uma perspectiva das partes interessadas (*stakeholders*), ao invés de uma perspectiva do cliente.

Além dos métodos citados por Crispim e Lugoboni (2012), existem outros métodos segundo Chiavenato (2010) que são amplamente divulgados e utilizados pela simplicidade, como o método escalas gráficas, porém este deve ser utilizado com cautela para que a subjetividade e prejulgamentos não causem distorções nos resultados. O método das escalas gráficas avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Consiste em uma tabela de dupla entrada, que os fatores de avaliação estão nas linhas e nas colunas estão os graus com escalas bipolares de diferencial semântico. No Quadro 8 pode ser visto um exemplo de aplicação da escala gráfica.

Quadro 8 - Método de escala gráfica

PRODUÇÃO:	ÓTIMO	BOM	REGULAR	SOFRÍVEL	FRACO
Quantidade e volume de trabalho executados normalmente	Ultrapassa sempre as exigências, muito rápido.	Frequentemente ultrapassa as exigências.	Satisfaz as exigências.	Às vezes abaixo das exigências.	Sempre abaixo das exigências, muito lento.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010)

Outro método que Chiavenato (2010) descreve é o método da escolha forçada (*forced choice method*) consiste em avaliar o desempenho das pessoas por meio de frases descritivas com significado positivo ou negativo, com alternativas de sim ou não para os tipos de desempenho individual. Os blocos do questionário são compostos de duas, quatro ou mais frases, o avaliador deve escolher forçosamente apenas uma ou duas delas que mais se aplicam ao desempenho da pessoa avaliada, por esse motivo possui a denominação escolha forçada. O Quadro 9 mostra um exemplo de utilização do método.

Quadro 9 - Método de escolha forçada

N°		+	-
1	Faz apenas o que mandam		
2	Comportamento irrepreensível		
3	Aceita críticas construtivas		
4	Não produz sob pressão		

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010)

Pesquisa de campo segundo Chiavenato (2010), é um método de avaliação do desempenho baseado no princípio da responsabilidade de linha e da função de *staff*, ou seja, as entrevistas são realizadas por um especialista em avaliação junto com o superior imediato do subordinado. O método se desenvolve em quatro etapas: entrevista de avaliação inicial, entrevista de análise complementar, planejamento das providências e acompanhamento posterior dos resultados. Por meio dessas etapas, se propõe avaliar o desempenho dos colaboradores, levantando em consideração as causas, as origens e os motivos de tal desempenho, analisando os fatos e situações. Esse método de avaliação amplia as aplicações da avaliação, pois além de diagnosticar o desempenho do empregado, possibilita planejar junto com o superior imediato o desenvolvimento do colaborador no cargo e na organização.

Incidentes Críticos é um método tradicional de avaliação do desempenho simples e que se baseia nas características extremas (incidentes críticos) que representam desempenhos altamente positivos (sucesso) ou altamente negativos (fracasso). O método não se preocupa com características situadas dentro da normalidade, mas com as características extremamente positivas ou negativas. Aproxima-se da técnica de administração por exceções utilizada por Taylor, no início do século XX, cada fator de avaliação do desempenho é transformado em incidentes críticos ou excepcionais, para avaliar os pontos fortes e os pontos fracos de cada funcionário. O Quadro 10 traz um exemplo de utilização do método (CHIAVENATO, 2010).

Quadro 10 - Método de incidentes críticos

EXCEPECIONALMENTE NEGATIVOS			EXCEPECIONALMENTE POSITIVOS		
Data	Item	Incidente crítico	Data	Item	Incidente crítico
Fator de avaliação: Produtividade			Fator de avaliação: Produtividade		
Item:			Item:		
A - Trabalhou lentamente			A - Trabalhou rapidamente		
B - Perdeu tempo no expediente			B - Economizou tempo no expediente		
C - Não iniciou a tarefa prontamente			C - Iniciou imediatamente a tarefa		

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009)

O Listas de Verificação (*check-lists*), é um método tradicional de avaliação de desempenho baseado em uma relação de critérios de avaliação a serem considerados a respeito de cada colaborador. A avaliação é feita de forma quantitativa a respeito de cada critério de desempenho a ser avaliado. Na prática, funciona como uma simplificação do método de escalas gráficas, a lista de verificação ou *check-list*, funciona como um guia para o gerente avaliar todas as características principais de um funcionário (CHIAVENATO, 2010).

De acordo com Pontes (2014), com o avanço dos estudos nas ciências humanas, modelos de avaliação passaram a adotar premissas mais humanísticas, desenvolvendo modelo que possuem como premissa básica um processo participativo de definição de objetivos, como é o caso da avaliação de desempenho por objetivos (APO). A APO pode ser um excelente instrumento para organizações que pretendem unicamente a avaliação individual, ou combiná-la com competências e avaliação de resultados.

Seguindo o caminho de ampliar o método de avaliação, existe a avaliação 360 graus ou *feedback* 360 graus, que de acordo com Reis (2003), representa uma avaliação realizada pelo superior imediato, pelos seus pares, pelos clientes e pelo próprio avaliado. O principal objetivo dessa técnica é utilizar os resultados obtidos para evidenciar as características pessoais e direcionar esforços para o desenvolvimento da organização.

Para Reis (2003), a avaliação 360 graus possui as características de avaliações estruturadas que podem funcionar como oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento de lideranças, assim como a amplitude e a diversidade dos participantes também ampliam a análise sobre as correlações e impactos das ações individuais sobre as ações coletivas, e o resultado final para as organizações; além da atuação direta dos aspectos individuais e ambientais sobre as mudanças de comportamento.

Ainda segundo Reis (2003), independentemente do conteúdo dos *feedbacks*, depende da motivação individual das pessoas para que as mudanças sejam alcançadas. As transformações individuais pretendidas orientadas pelos *feedbacks* dependem unicamente de escolhas racionais pessoais do indivíduo. Ou seja, os próprios avaliados podem tornar-se limitadores para a aplicação do programa.

2.4 ELEMENTOS DA CAPACIDADE ADMINISTRATIVA

Para dar continuidade ao estudo, antes de apresentar propriamente metodologia e os resultados, com base nos conceitos apresentados principalmente seções 2.2 e 2.3.1 sobre Capacidade Administrativa, o Quadro 11 segue com uma representação das manifestações dos autores a respeito do entendimento sobre capacidade administrativa e suas dimensões.

Quadro 11 - Síntese dos autores sobre capacidade administrativa

(continua)

AUTORES	DIMENSÕES
Polidano (2000)	Capacidade política
	Autoridade de execução
	Eficiência operacional
Huerta (2008)	Organização
	Recursos humanos
Milio (2007)	Gerenciamento
	Programação
	Monitoramento
	Avaliação
Honadle (1981)	Físico
	Humanos
	Informativos
	Financeiros
Robins (2008)	Ser humano
	Social
	Institucional
	Econômico
Westcott (2002)	Legal e administrativa
	Financeira
	Técnica
	Recursos humanos
Gleeson et al. (2011)	Fornecimento e capacidade de geração de informações e evidências
	Gestão de pessoal e desenvolvimento da força de trabalho
	Relacionamento com as partes interessadas
	Colaboração intergovernamental e de carteira cruzada
	Ligações entre desenvolvimento e implementação de políticas

Fonte: O autor

Quadro 11 - Síntese dos autores sobre capacidade administrativa

(continuação)

Eakin e Lemos (2005)	Capital Humano
	Tecnologia da Informação
	Recursos materiais e infra-estrutura
	Organização e capital social
	Capital político
Hou et al. (2003)	Gestão financeira
	Gestão de capital
	Gestão de recursos humanos
	Tecnologia da informação
	Gerenciamento de resultados
Bachtler et al. (2013)	Estruturas organizacionais
	Recursos humanos
	Adaptabilidade administrativa
Bourgeois e Cousins (2013)	Recursos humanos
	Recursos organizacionais
	Plano de avaliação e atividades
	Aprendizado de avaliação
	Integração de informações de avaliação com os processos de tomada de decisão organizacional
Nakrosis (2014)	Aperfeiçoamento da gestão de recursos humanos
	Estrutura administrativa
	Gestão de desempenho financeira e não financeira
	Apoio à concepção e implementação de várias reformas políticas
	Aperfeiçoamento da regulamentação das empresas e implementação de outras políticas
Nielsen et al. (2011)	Objetivos
	Estrutura e processos
	Tecnologia
	Capital humano

Fonte: O autor

A Multidimensionalidade da capacidade administrativa é abordada no referencial teórico e foi representada pelo Quadro 11, no total dos treze autores dos quais foram possíveis elencar uma colaboração para o conceito de capacidade administrativa composta por dimensões, componentes, categorias, perspectivas ou determinantes. Essa é uma representação da

base teórica utilizada para referenciar a compilação de elementos da dimensão de recursos humanos contida na capacidade administrativa.

A dimensão de Recursos Humanos é comum na maioria dos autores, dos treze autores do Quadro 11, dez abordam essa dimensão. Essa congruência pode ser vista em autores com dimensões distintas, como é caso de Wescott (2002) que aborda quatro dimensões, administrativa, financeira, técnica e recursos humanos, ou Robbins (2008) com outras quatro, capital humano, capital social, capital institucional e capital econômico. Outros autores trazem números variados de distintas dimensões, ainda na maioria abordando a dimensão de recursos humanos com relevância.

A princípio como apresentado na introdução, a dimensão contida em Capacidades Administrativas escolhida para ser avaliada foi traduzida como Recursos Humanos, buscando no referencial teórico elementos que estivessem atrelados ao indivíduo inserido nas organizações. Sendo assim, segue os principais autores que colaboram para a compilação de elementos da dimensão de recursos humanos.

Um dos principais trabalhos de onde os elementos foram retirados foi o de Bourgeois e Cousins (2013), Em seu estudo apresenta uma dimensão principal de Recursos Humanos que possui outras subdimensões. Destas subdimensões foram elencados cinco elementos principais, que são: Dotação de pessoal; Progressão na carreira; Habilidades técnicas; Habilidades interpessoais e desenvolvimento profissional

Outra autora que contribui para a compilação de elementos foi Honadle (1981), em seu estudo sobre uma estrutura de construção da Capacidade, buscando conceitos e finalidades, ao falar de treinamento e relacionamento, a autora se refere especificamente aos novos funcionários que surgem nas organizações, e nos relacionamentos que possuem em ambiente laboral.

Nielsem et al. (2011), em seu estudo sobre mensurar a capacidade de avaliação, aborda a dimensão pela concepção de capital humano, e traz a importância da educação formal como especialização, mestrado e doutorado e da produção de conhecimento, prática e experiência para medir as habilidades dos funcionários, desta forma suas ideias foram traduzidas nos elementos formação (qualificação) e capacitação. Outro autor que serviu de contribuição para esses elementos foi Robins (2008), ao relacionar como medida de capital humano conhecimento, habilidades e experiência.

As autoras Eakin e Lemos (2003), em seu estudo muito ligado ao meio ambiente sobre o desafio da construção da capacidade sob a globalização, ao abordar as determinantes da

capacidade adaptativa, traz a concepção de capital humano compreendido por conhecimento (científico e técnico), nível de educação, saúde e percepção de risco. Outro autor que contribuiu para a compilação foi Gleeson et al. (2011) ao abordar contextos comuns aos recursos humanos como, relacionamento com as partes interessadas, liderança e cultura organizacional. Desta forma a autores serviram de colaboração para distinguir os elementos Relacionamento (clima) e Saúde e Bem estar.

3 METODOLOGIA

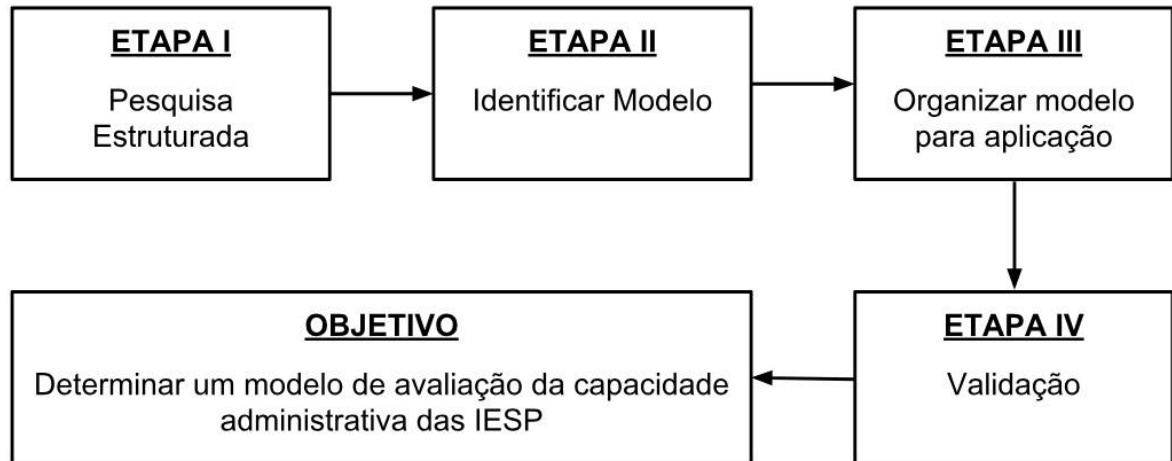
A metodologia escolhida para investigar os objetivos da pesquisa é de natureza exploratória segundo Gil (2002), pois têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Foi escolhido como delineamento da pesquisa o estudo de caso, pois, segundo Yin (2001), este possibilita uma investigação para se conservar as características holísticas e significativas dos fenômenos da vida real, tais como processos organizacionais e administrativos.

A modalidade de análise dos dados utilizada para esta dissertação de mestrado foi a pesquisa qualitativa, porque as técnicas qualitativas permitem a descoberta do universo vivido pela população, buscando compreender numa perspectiva interna, o ponto de vista dos indivíduos e dos grupos acerca das situações que vivem. Apesar de o estudo de caso recorrer aos mais variados procedimentos de coleta de dados, é natural admitir que a análise dos dados seja de natureza predominantemente qualitativa (GIL, 2002).

Para a realização da coleta de dados referente à avaliação das publicações acerca da dimensão recursos humanos das capacidades administrativas em IESPs, foi escolhida a pesquisa documental, que é uma forma de investigar recorrendo a materiais publicados em tabelas estatísticas, cartas, pareceres, fotografias, atas e relatórios, para formar a base instrumental analítica (VERGARA, 2010).

A metodologia de realização desta pesquisa foi dividida em três etapas (Figura 3). As etapas são consecutivas, ou seja, a etapa II, de identificação do modelo de avaliação, depende dos resultados da etapa anterior de pesquisa estruturada. Consequentemente, seu resultado serviu de subsídio à etapa III, de organização do modelo e por fim a validação do modelo na etapa IV. O produto final das etapas permitiu determinar o modelo ideal e, desta forma, atender ao objetivo desta dissertação. Estas etapas são detalhadas na seção 3.1

Figura 3 - Fluxograma com as Etapas da Pesquisa



Fonte: O autor

3.1 ETAPA I: PESQUISA ESTRUTURADA

Primeiramente foi realizada uma coleta de trabalhos científicos publicados, utilizando termos e assuntos vinculados ao objetivo da pesquisa. A base de dados utilizada foi o Portal de Periódicos da Capes, que é uma biblioteca virtual que reúne e disponibiliza às instituições de ensino e pesquisa no Brasil a produção científica nacional e internacional. O Portal informa que possui um acervo de mais de 38 mil periódicos com texto completo, 134 bases referenciais, 11 bases dedicadas exclusivamente a patentes, além de livros, enciclopédias, obras de referência, normas técnicas, estatísticas e conteúdo audiovisual. O portal da Capes é de livre acesso pelo endereço eletrônico <http://www.periodicos.capes.gov.br>.

A coleta de dados foi realizada no mês de novembro de 2017, sendo selecionado o período de publicações de 2011 a 2017, visando realizara pesquisa com trabalhos recentes sobre o tema proposto. Quanto ao material buscado, foram selecionados apenas artigos validados por pares qualificados, aumentando a confiança sobre as publicações, pois os trabalhos são revisados por um ou mais especialistas da área, do mesmo nível acadêmico do autor. O portal de periódicos oferece treze principais áreas e dezenove subáreas. Dentre estas, foi escolhida a subárea Educação dentro da área de Ciências Sociais para refinamento da pesquisa.

Os termos buscados encontram-se no idioma português. Porém, a busca por palavras em qualquer idioma foi adotada, visto que o banco de dados oferece resumos traduzidos de vários idiomas. Assim, a pesquisa envolveu artigos publicados em português, inglês e espanhol.

Quanto ao cruzamento de palavras-chave, os termos podem ser encontrados tanto no título, no autor ou no assunto dos trabalhos. A primeira coleta foi buscando qualquer palavra sendo exata à Ensino Superior e Desempenho. Realizada essa busca, sucedeu a seleção pelos seguintes tópicos de interesse: *Bussiness; Higher Education; Education (general); Social Sciences (general)*. A segunda coleta foi buscando qualquer palavra sendo exata à Ensino Superior e Recursos Humanos. Realizada essa busca, sucedeu a seleção pelos seguintes tópicos de interesse: *Bussiness; Higher Education; Education (general); Sciences (general); Human Resources*. A terceira coleta foi buscando qualquer palavra sendo exata à Ensino Superior e Avaliação. Realizada essa busca, sucedeu a seleção pelos seguintes tópicos de interesse: *Bussiness; Higher Education; Education (general); Sciences (general); Ensino Superior*.

Após as buscas iniciais, a segunda parte consistiu em revisar os trabalhos encontrados na primeira parte, visando identificar temas relacionados aos mesmos que esta dissertação se propõe a pesquisar, sendo, gestão pública, ensino superior, avaliação e recursos humanos, com aplicações em IESPs nacionais e internacionais.

Na terceira parte buscou-se identificar e selecionar trabalhos com potencial de contribuir para a pesquisa de elementos da capacidade administrativa aplicados em IESPs. Logo, além de descartar os trabalhos duplicados, também foram excluídos trabalhos voltados para o desempenho acadêmico puramente ou, que não possuíam aplicação em IESPs. Por se tratar de capacidades administrativas, foram selecionados apenas trabalhos que continham em seu escopo a gestão das Instituições, o corpo técnico administrativo e professores quando estes exercem função administrativa, descartando assim aqueles que não apresentavam este tipo de contribuição.

Ao final desta etapa, os artigos coletados formaram a base para análise do estado da arte desta dissertação. A leitura destes artigos permitiu identificar a existência ou não, de um modelo para avaliar a dimensão de recursos humanos contida na capacidade administrativa das IESPs. Na próxima etapa foi verificado se todas as questões importantes destacadas na literatura se fazem presente, e assim analisado nestes artigos os modelos e os elementos que eles apresentam, bem como identificar dentre eles quais puderam colaborar na elaboração do modelo geral de avaliação.

3.2 ETAPA II: IDENTIFICAR MODELO AVALIATIVO

Utilizando como base a pesquisa bibliográfica estruturada realizada na etapa anterior, a etapa II desta pesquisa buscou identificar nos trabalhos selecionados a existência de componentes para avaliar a dimensão recursos humanos, contida nas capacidades administrativas das IESP e encontrar nos estudos indicadores que possam colaborar para determinar um modelo geral de avaliação.

Partindo da seleção anterior, a primeira parte foi classificar os trabalhos conforme os elementos extraídos do referencial teórico sobre capacidades administrativas. Sendo assim, apresenta-se uma lista de dez elementos que possuem forte correlação com a dimensão de recursos humanos contida na capacidade administrativa, que são:

- I. Desenvolvimento profissional
- II. Progressão na carreira
- III. Habilidades técnicas
- IV. Habilidades interpessoais
- V. Formação (qualificação)
- VI. Capacitação
- VII. Treinamento
- VIII. Saúde e Bem-Estar
- IX. Relacionamento (clima)
- X. Dotação de pessoal

Os elementos acima trazem questões específicas, inerentes à dimensão de recursos humanos da capacidade administrativa, e foram utilizados como guia para análise primária do escopo. Sendo então utilizados como parâmetro para classificar os trabalhos. Sendo assim, buscou-se identificar no escopo dos trabalhos, questões relacionadas ou não com esses elementos, tornando possível diferenciar de modo geral a amplitude dos trabalhos em relação à área pesquisada.

A partir da classificação, na segunda parte, buscou-se selecionar trabalhos que traziam algum modelo avaliativo aplicado em IES. Com base na análise da metodologia utilizada, buscaram-se estudos com aplicação em uma ou mais Instituições de Ensino Superior, pública ou privada, de algum método avaliativo objetivo. Essa parte tem por finalidade excluir trabalhos que apresentem pesquisas com critérios demasiados subjetivos, como por exemplo, estudos com a aplicação de técnicas de coleta de dados realizadas por meio de questionários abertos ou semi-estruturados que não condicionam as respostas a alternativas

padronizadas. E como a aplicação do modelo está voltada para os técnicos administrativos em educação, foram excluídos estudos voltados para a docência puramente.

Na terceira parte, ao analisar os resultados encontrados, com base no referencial teórico, na pesquisa estruturada e análise dos artigos, foram delineadas quatro características concomitantes para aceitar se havia ou não um modelo ideal para a aplicação nesse estudo, esses critérios estão apresentados no Quadro 12.

Quadro 12 – Critérios para o modelo de avaliação

01	Ser aplicado em Instituição de Ensino Superior
02	Voltado para o corpo técnico administrativo
03	Utilizar instrumento de avaliação com indicadores objetivos
04	Abordar todos os dez elementos da dimensão de recursos humanos

Fonte: O autor

Ao final da análise dos modelos, tendo como parâmetros os critérios do Quadro 12, como não foi possível identificar um único modelo de avaliação que seja adequado para a aplicação proposta, a pesquisa seguiu para organização de um modelo que sirva para atender os objetivos desse estudo, com base na identificação dos modelos realizada ao final desta etapa.

3.3 ETAPA III: ORGANIZAR MODELO PARA APLICAÇÃO

Na etapa III, se valendo dos resultados obtidos nas etapas anteriores da metodologia em conjunto com a revisão de literatura sobre os temas de capacidades administrativas e avaliação realizada no capítulo 2, foi realizada a organização do modelo avaliativo, que consiste em dispor, apresentar ou elaborar um modelo geral que detenha indicadores que reflitam todos os elementos descritos como sendo da dimensão de recursos humanos contida na capacidade administrativa aplicável às IESPs. Ao final desta etapa, os indicadores descritos foram analisados tendo em vista a relação com conceitos da dimensão de recursos humanos e a aplicabilidade para o instrumento avaliativo. Ou seja, a análise dos indicadores foi realizada juntamente com a estruturação do modelo.

Na primeira parte, dispondo dos modelos identificados ao final da etapa II, o objetivo foi selecionar os modelos com base nos quatro critérios elencados no Quadro 12 e nos dez elementos da dimensão de recursos humanos da capacidade administrativa, combinando os dois parâmetros para filtrar os modelos. A partir da relação obtida da combinação,

selecionar quais modelos trouxeram indicadores que contribuem para atingir o objetivo do estudo de determinar um modelo adequado.

O objetivo da segunda parte foi utilizar a seleção de modelos, fruto da combinação anterior, para identificar os indicadores contidos nesses modelos, e partir desta identificação, proporcionar dados para extrair indicadores utilizados nos estudos, que em conjunto puderam contribuir na elaboração de um modelo avaliativo que expresse os dez elementos da dimensão de recursos humanos.

Na terceira parte, tendo em vista a identificação dos indicadores da parte anterior, que foram utilizados e auferidos em outros trabalhos, foram apresentados os indicadores mais adequados para o modelo geral que esta dissertação se propõe e refletindo assim os elementos da dimensão de recursos humanos. A organização do modelo segue com a descrição dos indicadores conforme a aplicação desenvolvida pelo autor.

3.4 ETAPA IV: VALIDAÇÃO

Após determinar um único modelo de avaliação que atenda a todos os elementos definidos para a dimensão de recursos humanos de capacidades administrativas, além dos critérios elencados no Quadro 12, foi aplicada uma validação do modelo por meio da técnica painel de especialistas.

Com base no trabalho de Santos et al. (2004), sobre métodos, técnicas e abordagens de prospecção, o método de opinião de especialistas tem seus limites estabelecidos naquilo que as pessoas percebem como factível, de acordo com sua opinião e informação privilegiada, e deve ser usada sempre que algum aspecto da realidade não puder ser quantificado ou quando os dados históricos não estão disponíveis ou não são aplicáveis. A opinião de especialistas pode ser usada como uma forma de complementar os dados obtidos e para captação de conhecimentos tácitos, sinais fracos e *insights*. Por isso, tais métodos são considerados qualitativos.

Logo, o painel de especialistas como método constitui uma forma interessante de obter percepções de especialistas e é crescentemente utilizado na prospecção de caráter nacional. Os painéis têm a vantagem de permitir uma grande interação entre os participantes e de garantir uma representatividade mais equilibrada de todos os segmentos interessados: empresas, academia, terceiro setor, governo. Os painéis devem investigar e estudar os temas determinados e dar suas conclusões e recomendações. Devem ter a

mesma integridade e conduta de outros estudos científicos e técnicos e devem buscar o consenso, mas não a ponto de eliminar todas as discordâncias (SANTOS et al., 2004).

O painel de especialistas desenvolvido nesse trabalho evoluiu a partir da organização de dez conjuntos de indicadores relativos aos elementos da dimensão recursos humanos contida na teoria de capacidades administrativas, os quais foram submetidos à validação pelos especialistas.

Uma das características concomitantes para a aceitação do modelo proposto foi o critério de estar voltado para o corpo técnico administrativo, sendo uma das dificuldades encontradas em estabelecer indicadores e atender aos objetivos da dissertação. Com a proposta de oferecer uma percepção do grupo que se propõe avaliar, os perfis utilizados para os especialistas são profissionais ocupantes de cargos classe E da carreira de técnico administrativo em educação com função de chefia a pelo menos um ano no momento da pesquisa. A classe garante que os especialistas possuam formação adequada e a função de chefia experiência com ferramentas de avaliação.

O perfil definido usufrui de familiaridade com a interpretação dos indicadores relacionados à carreira em questão, além de aprofundar o conhecimento dos especialistas sobre elementos da dimensão de recursos humanos, pois a pesquisa aborda um tema novo na área de gestão pública. Outros cargos, como de docente, mesmo com função de chefia, não são considerados adequados por não garantir que a área de formação possua afinidade desejada e por conter um possível viés de opinião por não compartilhar da mesma carreira.

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário fechado estruturado que pode ser visualizado no Apêndice B, sendo todas as entrevistas acompanhadas pelo pesquisador para que eventuais dúvidas fossem esclarecidas no momento da aplicação. A intervenção do pesquisador se deu apenas para esclarecer os objetivos da pesquisa e sobre aspectos do tema capacidade administrativa.

Para ponderar como os indicadores se relacionam com os elementos da capacidade administrativa foram utilizados dois fatores. O Fator Indicador por Dimensão (FID) e o Fator Indicador por Elemento (FIE). O FID apresenta uma escala de quantas vezes determinado indicador foi utilizado no modelo e o FIE representa uma escala para cada indicador em relação ao seu conjunto, sendo que cada elemento possui um conjunto com três indicadores.

A primeira etapa do painel foi avaliar se os especialistas confirmam a justificativa de utilização do FID. Para cada respondente foi questionado se concorda, discorda ou neutro em relação à justificativa para atribuição do FID.

Justificativa: Os indicadores do modelo proposto foram organizados com base em indicadores retirados de outros modelos encontrados na literatura, e desta forma utilizados em conjunto para avaliar os elementos da dimensão. Como os indicadores foram interpretados buscando avaliar o maior número de elementos da dimensão possível, sem extrapolar a tradução dos elementos, os indicadores do modelo proposto foram utilizados mais de uma vez para atender ao objetivo da pesquisa.

Como O FID, foi ponderado em uma escala de 1 a 3 de acordo com o número de vezes que o indicador é utilizado. Até duas vezes escala 1, até quatro vezes escala 2 e até seis vezes escala 3.

Na segunda etapa do painel os especialistas apontam se o indicador primário e secundário para cada conjunto de três indicadores de cada elemento está de acordo. Ou seja, se a hierarquia de atribuição dos indicadores está correta ou se deve haver alteração. Foram apresentadas aos respondentes as traduções dos elementos e a interpretação dos indicadores, com base em suas lógicas e experiências confirmaram as escalas hierárquicas para cada conjunto ou incluíram uma nova ordem.

No período de 25 de outubro a 16 de novembro foram realizadas sete entrevistas, todos com o perfil desejado, ocupantes de cargo técnico administrativo nível E exercendo função de chefia, não havendo necessidade de identificação do participante.

4 RESULTADOS

Na próxima para deste capítulo são apresentados os resultados encontrados nas etapas I, II e III da proposta metodológica, com o objetivo de determinar um modelo de avaliação que aborde os elementos da dimensão de recursos humanos contida na capacidade administrativa aplicável ao corpo técnico das IESPs.

4.1 RESULTADOS DA ETAPA I: PESQUISAR

Na primeira parte da etapa 1 foram realizadas as buscas com palavras chave. A primeira busca utilizou as palavras Ensino Superior e Desempenho, tendo como resultado duzentos e quatorze trabalhos. A segunda busca foi realizada com as palavras Ensino Superior e Recursos Humanos, encontrando cento e onze trabalhos. E na terceira busca utilizou-se as palavras Ensino Superior e Avaliação, em que foram encontrados trezentos e quarenta e seis trabalhos. Nesta primeira parte, foram identificados seiscentos e setenta e um artigos que inicialmente seriam considerados aptos para a pesquisa.

Após a busca, na segunda parte, os artigos foram revisados de forma a buscar quais apresentavam temas relacionados à gestão pública, ensino superior, avaliação e recursos humanos, os mesmos que esta dissertação se propõe a pesquisar. Vale ressaltar que, a busca contemplou trabalhos com aplicações em instituições de ensino superior tanto nacionais como internacionais. Foram selecionados no filtro da primeira busca trinta e dois artigos, nos filtros da segunda e terceira buscas foram selecionados onze e trinta e nove artigos respectivamente. O resultado desta parte totalizou oitenta e dois artigos acadêmicos.

Na terceira parte, foram desconsiderados os artigos duplicados, os trabalhos que estavam voltados puramente para o desempenho acadêmico e artigos que não foram possíveis de identificar aplicações em Instituições de Ensino Superior. Por se tratar de capacidades administrativas, apenas trabalhos que continham no escopo a gestão das Instituições, o corpo técnico administrativo e os professores (quando estes exercem função administrativa), foram selecionados. Ao fim da terceira parte foram obtidos cinquenta e três artigos selecionados.

Após o refinamento detalhado na etapa I, prosseguiu a análise do escopo dos cinquenta e três artigos com base nas questões inerentes a dimensão de recursos humanos descritas na metodologia.

Antes de seguir para a próxima etapa, para facilitar o entendimento dos procedimentos realizados e agrupar os resultados encontrados, segue a Tabela 1 com os resultados da Etapa I.

Tabela 1- Resultados da Etapa I

	ETAPA I		
	1° PARTE	2° PARTE	3° PARTE
ARTIGOS	671	82	53
MODELOS	-	-	-
INDICADORES	-	-	-

Fonte: O autor

A Tabela 1 apresenta os refinamentos sucedidos para chegar uma base para a próxima etapa. Após o levantamento da primeira parte, a segunda e terceira partes se formaram com base em exclusões seguindo os critérios da metodologia para atingir os objetivos da dissertação.

4.2 RESULTADOS DA ETAPA II: IDENTIFICAR

Destes cinquenta e três artigos, o número de trabalhos que apresentaram um escopo mais amplo relacionado com gestão abordando as várias dimensões da capacidade administrativa, foi de trinta e oito, enquanto os trabalhos que abordam a dimensão de recursos humanos de forma mais específica foram vinte do total de cinquenta e três. O número de trabalhos com um escopo mais abrangente é bem superior ao específico, essa classificação permite analisar que artigos com escopo de estudo abrangentes dificilmente se utilizam de um modelo que atenda os objetivos dessa pesquisa, porém pelo quantitativo de trabalhos e pela possibilidade de contribuição futura, esses artigos foram mantidos a priori na etapa 2.

Partindo desta classificação, a análise foi feita pela leitura da metodologia dos cinquenta e três artigos, a princípio mantendo a seleção incluindo estudos com um escopo mais abrangente da área de gestão pela possibilidade de haver elementos que possam contribuir para esta etapa. Após a leitura ocorreu a exclusão de artigos que não descreviam qualquer modelo ou protocolo de avaliação com critérios objetivos, sendo essa análise a responsável por retirar a maior parte de artigos da seleção.

Os instrumentos foram diferenciados basicamente pela forma de coleta de dados, dezesseis artigos buscavam avaliar por meio de questionários abertos ou semi-estruturados adaptados da literatura ou elaborados pelos autores, porém obtendo assim resultados subjetivos com difícil imparcialidade dos respondentes. O restante simplesmente se utilizava de estudos de caso ou estudos bibliométricos apenas ou tratavam de aspectos relacionados exclusivamente a docência. Sendo assim, na busca por um instrumento com critérios objetivos de avaliação foram excluídos trinta e cinco artigos dos cinquenta e três, além de ser possível diferenciar se os modelos aplicados eram de autoria própria ou adaptados de outros autores.

Na segunda parte da etapa II, após o refinamento descrito, foi possível identificar os artigos e se possuíam algum tipo de modelo, proposta ou protocolo de avaliação que pudessem contribuir com base nos critérios específicos para a análise. O Quadro 13 apresenta os dezoito dos cinquenta e três artigos selecionados para identificação dos modelos

Quadro 12 - Estudos com proposta de avaliação

(continua)

AUTOR	TÍTULO	IE	ANO	ESCOPO	MODELO
Rodrigues, C. M. C.	Aplicação do modelo de avaliação integrado ao planejamento anual na faculdade da serra gaúcha (FSG): um estudo de caso	FSG	2011	ABRANGENTE	ADAPTADO
Scharmach A. L.R.; Domingues M. J. C. S.; Carvalho, C. E.; Machado, N. S.	Avaliação das possibilidades de implantação do <i>balanced scorecard</i> em instituições de ensino superior	IESs	2012	ABRANGENTE	ADAPTADO
Prates A. A. P.; Silva M. F.; Paula, T. S.	Natureza administrativa das instituições de Ensino Superior, gestão organizacional e o acesso aos postos de trabalho de maior prestígio no mercado de trabalho	IESs	2012	ABRANGENTE	ADAPTADO
Corrêa, A C.; Bortolotti, S. L. V.; Júnior, A. F. S.; Andrade, D. F.; Junior, F. J. M.; Flores, R. D.	Resistência à mudança na educação superior: design e operacionalização de um instrumento de medida para o MEES	IESs	2013	ABRANGENTE	PRÓPRIO
Pino, C. E. O.	El conflicto organizacional de La educaciond el management brasileo bajo la vision del habitus "bourderiano"	IESs	2014	ABRANGENTE	PRÓPRIO
Garcia, A. A.; Nicolini, A. M.; Andrade, R. O. B.	Valor agregado aos estudantes nos cursos de administração: uma comparação do desempenho entre instituições de ensino superior públicas e privadas	IESs	2014	ABRANGENTE	ADAPTADO
Rocha, J. M.; Casartelli, A. O.	Análise do processo de implantação do <i>balanced scorecard</i> (BSC) em uma instituição de ensino superior	IESP	2014	ABRANGENTE	ADAPTADO
Lyrio, M. V. L.; Melo, V. S.; Codesso, M. M. ; Lunkes, R. J.	Orçamento por desempenho: uma análise da relação entre desempenho e alocação de recursos em ações no orçamento de uma Instituição Federal de Ensino Superior	UFSC	2014	ABRANGENTE	ADAPTADO
Pimentel, T. D.; Paula, S. C.	Desenvolvimento de um protocolo de avaliação do desempenho de recursos humanos em instituições de ensino superior/ies: notas para a gestão acadêmica a partir do caso do curso de turismo/UFJF – Brasil	UFJF	2014	ESPECÍFICO	PRÓPRIO

Fonte: O autor

Quadro 12- Estudos com proposta de avaliação

(continuação)

Martins, V. A.	Proposta de um mapa estratégico para uma universidade pública	UNIOESTE	2015	ABRANGENTE	ADAPTADO
Poli, A. Z. O L.; Moura, G. D.; Jung, C. F.; Caten, C. S. T.	Definição de painel de indicadores de desempenho para instituições comunitárias de ensino superior	IESPs	2015	ABRANGENTE	PRÓPRIO
Matos, L. S.; Petri, S. M.	<i>Balanced scorecard</i> na gestão universitária: mapeamento sobre o tema utilizando o <i>proknow-c</i>	IESs	2015	ABRANGENTE	ADAPTADO
Rocha, A.; Silva, D.; Ceretta, G.	Justice of perception and involvement at work: the case of a university paranaense	IESP	2016	ESPECÍFICO	ADAPTADO
Ensslin, L.; Dutra, A. ; Martins, R. P.; Dezem, V.	Modelo construtivista para apoiar o processo de gestão da universidade federal de Tocantins	UFT	2016	ABRANGENTE	PRÓPRIO
Lima, P. S. H.; Lima, C. R. M. ; Dias, I. A.; Lima, M. V. A.	<i>Yield management</i> em instituições de ensino superior: um estudo de caso na modalidade de ensino a distância de uma universidade comunitária	IESP	2016	ABRANGENTE	ADAPTADO
Takahashi, A. R. W.; Bulgacov, S.; Giacomini, M. M.	Dynamic capabilities, operational capabilities (educational-marketing) and performance	IES	2017	ESPECÍFICO	ADAPTADO
Rosa, R. A.; Frega, J. R.	Intervenors in the technology transfer process in a public university	UFPR	2017	ABRANGENTE	PRÓPRIO
Campos, P. C.; Lima, C. R. M.; Lima, M. A.; Lima, M. V. A.	O <i>balanced scorecard</i> como sistema de avaliação de desempenho desdobrado nas áreas de gestão, ensino, pesquisa e extensão em uma instituição de ensino superior comunitária	IESP	2017	ABRANGENTE	ADAPTADO

Fonte: O autor

Dos dezoito artigos apresentados no Quadro 13, houve quinze estudos avaliativos com elementos relacionados a gestão de modo geral em Instituições de Ensino Superior, a maioria utilizando a aplicação adaptada de modelos como o BSC, e poucos modelos desenvolvidos com elementos próprios, logo, um mesmo modelo foi apresentado em mais de um artigo. Os modelos avaliativos de indicadores específicos da área de recursos humanos são mais escassos, sendo possível identificar três trabalhos, e destes, dois realizados com modelo próprio,

Ao final desta segunda parte, a análise detalhada da metodologia aplicada em cada artigo, proporcionou a coleta de quatorze modelos de avaliação. Sendo que em cinco artigos foram utilizados o mesmo modelo de avaliação. Segue abaixo a listagem dos modelos, com os artigos que serviram de fonte de dados, os modelos foram identificados com letras para facilitar a posterior análise:

Modelo A: **Avaliação Integrada ao Planejamento Anual**. Artigo: Aplicação do modelo de avaliação integrado ao planejamento anual na Faculdade da Serra Gaúcha (FSG): um estudo de caso. Rodrigues, C.M.C. 2011.

Modelo B: **Regressão Estatístico**. Artigo: Valor agregado aos estudantes nos cursos de administração: uma comparação do desempenho entre instituições de ensino superior públicas e privadas. Garcia, A. A.; Nicolini, A. M.; Andrade, R. O. B. 2014.

Modelo C: **Performance-based Budgeting (Orçamento por Resultados ou Desempenho)**. Artigo: Orçamento por desempenho: uma análise da relação entre desempenho e alocação de recursos em ações no orçamento de uma Instituição Federal de Ensino Superior. Lyrio, M. V. L.; Melo, V. S.; Codesso, M. M.; Lunkes, R. J. 2014.

Modelo D: **Escala de Percepção de Justiça Distributiva (EPJD)**. Artigo: Justice of perception and involvement at work: the case of a university paranaense. Rocha, A.; Silva, D.; Ceretta, G. 2016.

Modelo E: **Yield Management**. Artigo: Yield Management em Instituições de Ensino Superior: Um Estudo De Caso na Modalidade de Ensino a Distância de uma Universidade Comunitária. Lima, P. S. H.; Lima, C. R. M. ; Dias, I. A.; Lima, M. V. A. 2016.

Modelo F: **Dynamic capabilities**. Artigo: Dynamic capabilities, operational capabilities (educational-marketing) and performance. Takahashi, A. R. W.; Bulgacov, S.; Giacomini, M. M. 2017.

Modelo G: **Modelo Perspectiva do habitus "Bourderiano"**. Artigo: El conflicto organizacional de la educacion del management brasileno bajo la vision Del habitus "bourderiano". Pino, C. E. O. 2014.

Modelo H: **Protocolo de Avaliação do Desempenho de Recursos Humanos em Instituições de Ensino Superior**. Artigo: Desenvolvimento de um protocolo de avaliação do desempenho de recursos humanos em instituições de ensino superior/IES: notas para a gestão acadêmica a partir do caso do Curso de Turismo/UFJF – Brasil. Pimentel, T. D.; Paula, S. C. 2014.

Modelo I: **Painel de Indicadores de Desempenho**. Artigo: Definição de painel de indicadores de desempenho para instituições comunitárias de ensino superior. Poli, A. Z. O L.; Moura, G. D.; Jung, C. F.; Caten, C. S. T. 2015.

Modelo J: **Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C)**. Artigo: Modelo Construtivista para Apoiar o Processo de Gestão da Universidade Federal de Tocantins. Ensslin, L.; Dutra, A. ; Martins, R. P.; Dezem, V. 2016.

Modelo K: **Intervenientes do Processo de Transferência Tecnológica**. Artigo: Intervenors in the technology transfer process in a public university. Rosa, R. A.; Frega, J. R. 2017.

Modelo L: **Regressão Estatístico**. Artigo: Natureza administrativa das instituições de Ensino Superior, gestão organizacional e o acesso aos postos de trabalho de maior prestígio no mercado de trabalho. Prates A. A. P.; Silva M. F.; Paula, T. S. 2012.

Modelo M: **Mapa Estratégico da Educação Superior (MEES)**. Artigo: Resistência à mudança na educação superior: design e operacionalização de um instrumento de medida para o MEES. Corrêa, A C.; Bortolotti, S. L. V.; Júnior, A. F. S.; Andrade, D. F.; Junior, F. J. M.; Flores, R. D. 2013.

Modelo N: **Balanced Scorecard**. Artigos: Avaliação das possibilidades de implantação do balanced scorecard em instituições de ensino superior. Scharmach A. L.R.; Domingues M. J. C. S.; Carvalho, C. E.; Machado, N. S. 2012.; Balanced Scorecard na Gestão Universitária: mapeamento sobre o tema utilizando o proknow-c. Matos, L. S.; Petri, S. M. 2015.; Análise do processo de implantação do Balanced Scorecard (BSC) em uma instituição de ensino superior. Rocha, J. M.; Casartelli, A. O. 2014.;O balanced scorecard como sistema de avaliação de desempenho desdobrado nas áreas de gestão, ensino, pesquisa e extensão em uma instituição de ensino superior comunitária. Campos, P. C.; Lima, C. R. M.; Lima, M. A.; Lima, M. V. A. 2017.; Proposta de um Mapa Estratégico para uma Universidade Pública. Martins, V. A. 2015.

Na terceira parte, após a seleção dos métodos avaliativos aplicadas nos artigos, foi aplicado um filtro, com os critérios adotados no Quadro 12 da etapa II da metodologia, com o objetivo de identificar quais podem satisfazer o objetivo do estudo de determinar um modelo avaliativo. Sendo assim, segue o Quadro 14 com a relação de cada modelo e quais critérios do Quadro 12 eles atendem.

Quadro 13 - Modelos em relação aos quatro critérios

	CRITÉRIOS	MODELOS													
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1	Ser aplicado em Instituição de Ensino Superior	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2	Voltado para o corpo técnico administrativo				X										
3	Utilizar instrumento de avaliação com indicadores objetivos	X	X	X		X	X		X	X	X			X	
4	Abordar todos os dez elementos da dimensão de recursos humanos														

Fonte: O autor

Foi possível identificar cinco estudos dos dezoito, que utilizaram modelos desenvolvidos com metodologia própria, sendo quatro aplicados em Universidades Públicas e destes apenas um trouxe em sua metodologia a utilização de elementos específicos da área de recursos humanos. Esse estudo em particular foi publicado pela Revista Gestão Universitária na América Latina no ano de 2014.

Essa etapa II identificou que há modelos de avaliação com indicadores objetivos da dimensão de recursos humanos aplicado em IES, porém voltados para a carreira docente. O exemplo de um trabalho que desenvolve um modelo de gestão por competência dos recursos humanos das IES, sendo aplicado em docentes de um curso de uma Universidade Pública. Porém, assim como nenhum outro artigo, possuía tais características com aplicação para o quadro de técnicos administrativos.

Sendo assim, não foi possível identificar um modelo completo de avaliação da dimensão de recursos humanos pela perspectiva da capacidade administrativa, conforme conceitos adotados pelos autores estudados no referencial teórico de capacidades administrativas, voltado para técnicos administrativos em educação. Contudo, alguns modelos atendem parcialmente aos critérios elencados no Quadro 12 da etapa II da metodologia, principalmente no que tange o quarto critério, o que sugere uma análise mais detalhada dos

artigos a fim de extrair indicadores para todos os elementos da dimensão de recursos humanos da capacidade administrativa.

Antes de seguir para a próxima etapa, Para facilitar o entendimento dos procedimentos realizados e agrupar os resultados encontrados, segue a Tabela 2 com os resultados da Etapa II.

Tabela 2 – Resultados da Etapa II

ETAPA II			
	1° PARTE	2° PARTE	3° PARTE
ARTIGOS	53	18	18
MODELOS	-	-	14

Fonte: O autor

Na primeira parte foram classificados vinte artigos com escopo específico de recursos humanos, contudo pela possibilidade de contribuição nenhum artigo foi desclassificado. Na segunda parte de identificação resultou em dezoito artigos com algum modelo avaliativo e na terceira parte estes artigos resultaram na identificação de quatorze modelos avaliativos.

4.3 RESULTADOS DA ETAPA III: ORGANIZAR

Uma vez que não foi possível identificar um modelo completo para aplicação neste estudo, passa a ser necessário uma análise mais detalhada dos dezoito artigos selecionados na etapa II, com o objetivo de selecionar os modelos de avaliação e destacar indicadores que evidenciem os dez elementos da capacidade administrativa. A primeira parte da análise do quadro (Modelos em relação aos quatro critérios) exposto na terceira parte da etapa II é possível aferir que todos os modelos atendem ao critério de ser aplicado em IESPs, e como descrito anteriormente nenhum modelo atende completamente a todos os critérios, mas para a posterior análise dos elementos da dimensão de recursos humanos estudados nos modelos (critério 4), foram excluídos modelos com base apenas no critério 3, pois, além de apenas um modelo atender ao critério 2, deve-se averiguar se existe a possibilidade de aplicação dos indicadores ao corpo técnico administrativo. Sendo assim foram excluídos os modelos D, G, K, L e M, sendo selecionados nove modelos: A, B, C, E, F, H, I, J, N.

Segue-se para a identificação de modelos que possuem Instrumento que tenha relação com pelo menos um dos dez elementos (descritos na Seção 2.2) da dimensão de recursos

humanos. No Quadro 15 estão apresentados os modelos que atendem parcialmente ao critério 4.

Quadro 14 - Modelos relacionados aos elementos da dimensão de recursos humanos

	ELEMENTOS	MODELOS								
		A	B	C	E	F	H	I	J	N
I	Desenvolvimento profissional									X
II	Progressão na carreira									X
III	Habilidades técnicas							X	X	X
IV	Habilidades interpessoais									X
V	Nível de formação (qualificação)					X	X	X	X	X
VI	Nível de capacitação (aperfeiçoamento)					X			X	
VII	Saúde e bem estar								X	X
VIII	Treinamento					X			X	
IX	Relacionamento (clima)									X
X	Dotação de pessoal							X		

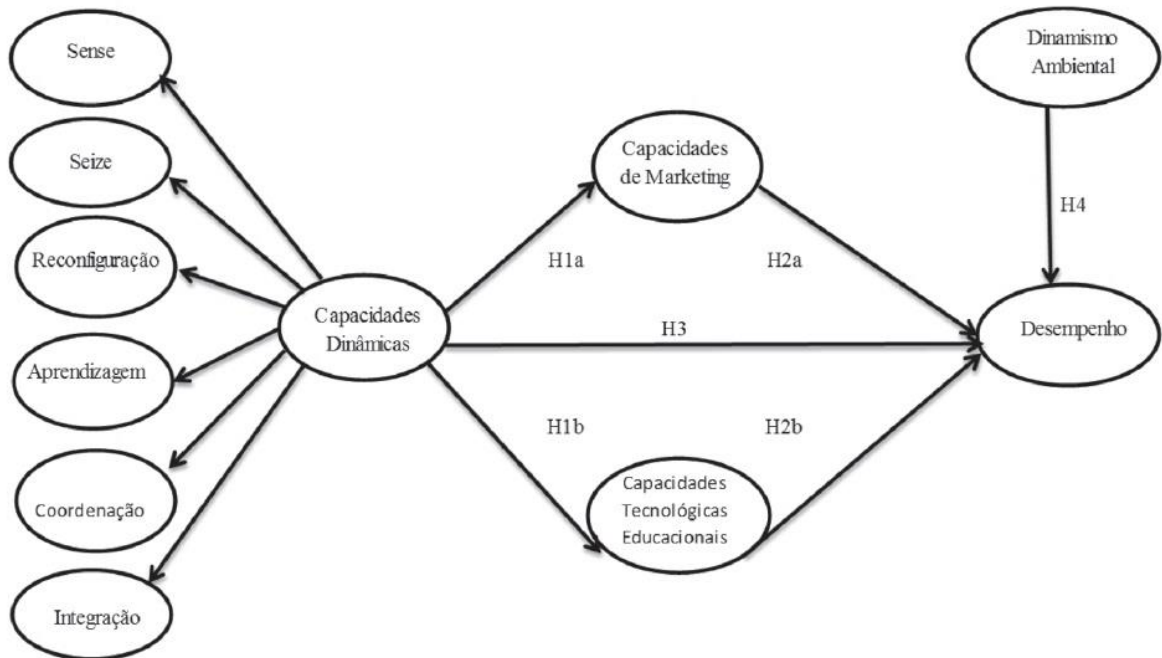
Fonte: O autor

Conforme o Quadro 15, além dos modelos excluídos anteriormente, foram retirados os modelos A, B, C e E, ou seja, eles não possuíam qualquer indicador que possam ser traduzidos em elementos da dimensão de recursos humanos. De acordo com a revisão de literatura sobre capacidade administrativa, os modelos descartados utilizam indicadores que traduzem elementos de uma dimensão mais ampla da capacidade administrativa, abordando aspectos institucionais, remetendo a organização como um todo. Sendo assim, como um dos critérios para o modelo é abordar apenas a dimensão de recursos humanos, os modelos selecionados foram os F, H, I, J e N, que são descritos de forma sucinta e seus indicadores analisados para verificar se são passíveis ou não de serem utilizados no modelo proposto.

MODELO F: **Dynamic capabilities**

O estudo em questão busca verificar de que maneira ocorre a relação entre capacidades dinâmicas e desempenho, por meio das capacidades operacionais de marketing e de tecnologia educacional, aplicadas no setor de ensino superior privado no Brasil. O modelo utilizado pode ser visualizado na Figura 4.

Figura 4 – Dynamic capabilities



Fonte: Takahashi, Bulgacov e Giacomini (2017)

A figura 4 demonstra como o modelo relaciona seis constructos a dimensão capacidades dinâmicas e estas as outras capacidades operacionais, e por fim ao desempenho. Segue abaixo a descrição dos seis constructos.

O constructo *Sentido (Sense)*, descrito como a capacidade para monitorar e identificar oportunidades; Segue os Indicadores utilizados:

- Frequentemente monitoramos as mudanças do setor educacional, econômico e legal em nosso ambiente
- Frequentemente utilizamos as informações que monitoramos para identificar novas oportunidades de cursos e serviços educacionais.
- Usamos processos já estabelecidos para identificar o mercado-alvo, as mudanças nas necessidades dos consumidores e inovações possíveis para oferta de serviços.

O constructo *Aproveitamento (Seize)*, utilizado para avaliar capacidades existentes e emergentes, e possíveis investimentos, possui os seguintes indicadores:

- Frequentemente revisamos nossos esforços em desenvolvimento de cursos e serviços para garantir que eles estejam alinhados com o que o mercado deseja.
- Dedicamos bastante tempo para implementar ideias de novos serviços melhorar nossos serviços existentes

- Procuramos implementar constantemente novos métodos administrativos. Renovamos significativamente nossos processos de negócios (práticas de gestão administrativa e acadêmicas) de acordo com as demandas de mercado para atingir nossos objetivos e metas.

O constructo Reconfiguração (*Reconfiguring*), descrito como a capacidade para criar, estender e modificar a base de recursos quando a empresa cresce e o mercado muda. Segue abaixo os indicadores relacionados:

- Temos uma comunicação rápida e eficaz entre os departamentos e setores para viabilizar mudanças nos processos e serviços.
- Formulamos estratégias em longo prazo.
- Conseguimos modificar na sede e nas unidades os sistemas e procedimentos administrativos (recrutamento e seleção, compras, sistema de recompensa, avaliação de desempenho, sistema acadêmico) sempre que implantamos mudanças.

O constructo Aprendizagem entendida como fluxo do conhecimento e experiências, relaciona os seguintes indicadores:

- A IES consegue alocar apropriadamente os recursos para cada um de seus serviços ofertados.
- A organização tem sido plenamente bem sucedida na implementação de novos serviços educacionais.
- A organização possui processos e técnicas administrativas padronizadas.
- Há forte controle formal na maioria das atividades administrativas, por meios sofisticados de controle e sistema de informações.

O constructo Coordenação, referente aos processos organizacionais e administrativos, relaciona os seguintes indicadores:

- A IES consegue alocar apropriadamente os recursos para cada um de seus serviços ofertados.
- A organização tem sido plenamente bem sucedida na implementação de novos serviços educacionais. A organização possui processos e técnicas administrativas padronizadas.
- Há forte controle formal na maioria das atividades administrativas, por meios sofisticados de controle e sistema de informações.

O constructo Integração referente a novos recursos e ativos organizacionais, relaciona os seguintes indicadores:

- Somos acessíveis e efetivos em comunicar nossas novas decisões administrativas para todo o grupo.
- Temos uma compreensão global das tarefas e responsabilidades de cada um na área administrativa
- Em caso de mudança, conseguimos relacionar muito bem nossas ações com as dos outros funcionários administrativos.

Modelo H: **Protocolo de Avaliação do Desempenho de Recursos Humanos em Instituições de Ensino Superior**

O estudo em questão desenvolve uma metodologia própria, um protocolo de análise do perfil docente, baseado no cruzamento de técnicas de pesquisa quantitativas e qualitativas, suportado pela existência de um sistema nacional de base de dados e informações de docentes e pesquisadores que alimenta e torna possível a aplicação do protocolo. Para o protocolo, foi desenvolvido um parâmetro específico chamado de Coeficiente de Especialidade e Produção baseado nas disciplinas de um curso específico. Este coeficiente é um valor representativo da produção docente que fornece informações para a gestão acadêmica, utilizando como base de dados o currículo *lattes* dos professores.

O Coeficiente de Especialidade e Produtividade, possui quinze categorias principais que foram utilizadas para quantificar os itens encontrados nos currículos, que são:

- Ciências sociais: Cultura, Antropologia, Sociologia, História.
- Economia e Gestão: Administração, gestão de negócios, Teoria da Firma, micro e macroeconomia, propriedade intelectual, conhecimento tácito, produção, gestão estratégica, corporativismo,
- Planejamento e Projeto: Viabilidade de projetos, recursos de projeto (custo, mão de obra e tempo), organização, planejamento estratégico, plano estratégico de ação, desenvolvimento e aplicabilidade de estratégias corporativas.
- Marketing e Comunicação: Desenvolvimento de produtos, estratégias de marketing, mix de marketing (preço, produto, praça e promoção), estratégias de fidelização, plano de marketing, monitoramento de marcas, divulgação, propaganda, escrita, mídias, perfil do cliente, teoria do comportamento do consumidor.
- Entretenimento e Lazer: Atividades de lazer e entretenimento.

- Eventos: Promoção, treinamento, divulgação, fatores relacionados, impactos sociais, estruturação de eventos, espaço, planejamento de cidades e estruturas para eventos.
- Gastronomia: Alimentos regionais, atrativos turísticos gastronômicos, identidade social baseado na gastronomia, hotel e gastronomia, espaço gastronômico.
- Geografia: Ambiente, espaço, impactos, áreas protegidas, regionalismo.
- Política e comunidade local: Desenvolvimento local sustentável, impactos sociais, r, gestão participativa de comunidades, turismo de base comunitária, economia solidária, interesses, conflitos e negociações, estruturação social.
- Hospitalidade: Receptividade social e comercial dos turistas.
- Patrimônio cultural: Espaço, atividade ou costume que carrega características ou história da comunidade local tornando-o um símbolo da mesma.
- Agencia, transporte e logística no serviço turístico: Agencia de viagem, locomoção, meios de transporte, canais de distribuição.
- Educação (Formação profissional): Atividades, eventos, ou conjunto de conhecimentos destinados ao fomento da formação e desenvolvimento do profissional em turismo.
- Turismo Geral: Demais conhecimentos e atividades diretamente relacionados ao turismo não passível de classificação nos demais grupos.
- Outros: Demais conhecimento e atividades que não apresentam vínculo explícito com a turismologia.

Modelo I: Painel de Indicadores de Desempenho

Este estudo está baseado em uma abordagem qualitativa e quantitativa, utilizando grupo focal com gestores de uma IES comunitária, no sentido de propor um conjunto de indicadores elencados dentro de 4 (quatro) constructos: (I) Ensino; (II) Pesquisa; (III) Extensão; (IV) Gestão.

O constructo Gestão apresenta um sub-constructo chamado Desenvolvimento Humano que possui nove indicadores, que são:

- Clima organizacional: % de funcionários satisfeitos e plenamente satisfeitos com relação à qualidade do ambiente de trabalho
- *Turn over* por área/ setor: Entrada e saída no quadro de pessoal
- Taxa de Absenteísmo: Reflete as ausências dos funcionários, seja por falta ou atraso
- Horas de Capacitação: Horas de treinamento realizadas aos funcionários.

- Participação nas iniciativas institucionais (atividades de atualização, minicursos, entre outros): Número de funcionários que participaram em relação ao total de funcionários.
- Participação em colegiados e conselhos: Índice de presenças nos colegiados e conselhos .
- Quantidade de horas de capacitação para gestão por módulos: Horas dedicadas à capacitação por módulo.
- Número de funcionários capacitados: N^o total de funcionários capacitadas no período em relação ao total de funcionários .
- Investimentos realizados em capacitação para gestão: Total de recursos investidos em capacitação para gestão em relação ao total de recursos destinados para capacitação institucional.

Além do sub-constructo acima, o constructo Gestão apresenta outro sub-constructo chamado Gestão Acadêmica que possui oito indicadores, que são:

- Corpo Docente em regime de tempo integral: N^o de docentes integrais em relação ao total de docentes
- Titulação Docente: N^o de docentes doutores, mestres e especialistas
- % de estudante/docente: % de estudante por docente em tempo integral
- Tempo de experiência em docência no ensino superior: Tempo de experiência em docência no ensino superior
- N^o de componentes curriculares/ docente: N^o de componentes curriculares de atuação por docente
- Cumprimento de horários de aula: % de turmas que cumprem os horários de aula/docente
- Índice de atualização dos projetos pedagógicos de curso: % de projetos pedagógicos atualizados/ano
- Cumprimento de carga horária: % de docentes que cumprem carga horária

Modelo J: **Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C)**

O instrumento de intervenção Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C), utiliza três requisitos para a construção do modelo: (i) - Os decisores desejam melhorar seu entendimento sobre o problema; (ii) - Os decisores desejam explicitar os fatores críticos para o sucesso de gestão do negócio; (iii) Os decisores desejam que as particularidades do ambiente sejam levadas em conta. O modelo possui oito dimensões

chamadas de pontos de vista fundamentais: Ensino, pesquisa, extensão, imagem institucional, orçamento, infraestrutura, pessoal e gestão.

Dos oito pontos de vistas, uma das áreas de preocupação pelos tomadores de decisões é a de Pessoal, que oferece três indicadores, que são:

- Saúde do Servidor: Assegurar que o ambiente de trabalho propicie condições físicas e psicológicas para os servidores realizarem suas atividades
- Educação do Servidor: Assegurar que os servidores tenham capacitação e qualificação adequada. Assegurar que os servidores terceirizados tenham acesso à capacitação periódica
- Conhecimento Técnico dos Gestores: Assegurar que os gestores tenham os conhecimentos técnicos necessários para realização de suas atividades

Modelo N: **Balanced Scorecard (BSC)**

Indicadores:

- Pessoas (Aprendizado e Crescimento): Qualificação, Plano de Carreira, Avaliação de desempenho, Clima Organizacional, Benefícios e descrição de cargos
- Processos Internos: Padronização das informações e dos sistemas, Comunicação, Demanda de cursos, Produtividade, Estrutura hierárquica
- Clientes: Satisfação, Retenção, Fidelização, Acompanhamento do egresso, Perfil e prospecção de alunos
- Finanças: Sustentabilidade, Orçamento, Superávit, Ponto de Equilíbrio, Inadimplência

4.3.1 Identificação dos Indicadores

Na segunda parte, se propõe a identificar os indicadores que traduzem um ou mais elementos da dimensão de recursos humanos abordada na revisão bibliográfica. Para atingir o objetivo deste estudo, os modelos acima serviram como fonte para a construção do modelo. Segue o Quadro 16 de indicadores retirados dos modelos que podem ser utilizados para avaliar a dimensão de recursos humanos dos técnicos administrativos das Universidades Públicas.

Quadro 15 - Indicadores selecionados nos modelos avaliados

INDICADORES	MODELO
Plano de Carreira	N
Descrição de cargos	N
Tempo de experiência no cargo	I
Gestores com conhecimentos técnicos necessários	J
Avaliação de desempenho	N
Aprendizagem	F
Coefficiente de Especialidade	H
Titulação Acadêmica	I
Assegurar que os servidores tenham qualificação	J
Nível de Qualificação	N
Ambiente de trabalho com condições físicas e psicológicas adequadas	J
Clima Organizacional	N
Benefícios	N
Gestores possuem conhecimentos técnicos necessários	J
% de estudante/servidor	I

Fonte: O autor

De acordo com o Quadro 16, pode-se observar que em conjunto, os cinco modelos foram selecionados para oferecer indicadores para os dez elementos retirados da literatura da dimensão de recursos humanos da capacidade administrativa, ou seja, alguns modelos foram utilizados mais de uma vez. Ao todo oferecendo quinze indicadores, e com base neles foram delineados indicadores que além de atender aos elementos da dimensão de recursos humanos, são adequados a realidade das instituições de Ensino Superior Públicas.

A terceira parte desta etapa é apresentar os indicadores que mensuram o desenvolvimento da dimensão de recursos humanos. A descrição dos indicadores está baseada na aplicação realizada pelos trabalhos acadêmicos de onde eles foram retirados, ou seja, a descrição tem como referência os artigos identificados na segunda parte desta etapa. Segue o Quadro 17 com os indicadores.

Quadro 16 - Indicadores do modelo geral

INDICADORES	
A	Plano de Carreira
B	Descrição dos Cargos
C	Avaliação de Desempenho
D	Programa de Qualificação
E	Programa de Capacitação
F	Programa de Aprendizagem e Treinamento
G	Pesquisa de Clima Organizacional
H	Programa de Atenção à Saúde e Bem estar
I	Dimensionamento do Corpo Técnico

Fonte: O autor

O Quadro 17 apresenta de forma específica os indicadores selecionados dos modelos que foram descritos nas etapas anteriores, foi elaborado com base nos indicadores elencados no Quadro 16 buscando uma construção inteligível de conceitos relacionados exclusivamente a dimensão de recursos humanos da capacidade administrativa, expresso por um agrupamento de linguagens semelhantes, caracterizado por termos elementares amplamente empregados na literatura acerca do tema, essa construção está baseada principalmente na pesquisa realizada sobre métodos de avaliação e seus indicadores, assim como na revisão bibliográfica sobre avaliação e capacidades administrativas.

As legislações selecionadas por tratarem de temas relacionados aos servidores técnicos administrativos em educação, como: Lei Nº11.091 de 12 de janeiro de 2005 (BRASIL, 2005); Lei Nº 11,784, de 22 de setembro de 2008 (BRASIL, 2008); Decreto Nº 5.825, de 29 de junho de 2006 (BRASIL, 2006); Lei Nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 (BRASIL, 1990); e Portaria Normativa nº 3 de 2013, emitida pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (BRASIL, 2013), foram utilizadas como embasamento para complementar a descrição dos indicadores.

Juntamente com as particularidades de cada indicador do Quadro 17, foi possível construir os nove indicadores de modo a manter o cerne dos indicadores colhidos e a escolha da nomenclatura utilizada é apenas para fazer a correta correlação com realidade das Instituições de Ensino Públicas e ao corpo técnico administrativo. O modelo avaliativo da dimensão de recursos humanos da capacidade administrativa composto por esses nove indicadores atendem a todos os critérios descritos inicialmente no Quadro 12 da

metodologia, sendo suficientes para avaliar a dimensão de recursos humanos de capacidades administrativas.

Antes de dar continuidade a terceira parte da Etapa III, que consiste em organizar o modelo para aplicação. Para facilitar o entendimento do que foi realizado até o momento com as etapas metodológicas, a Tabela 3 apresenta de forma resumida como a sucessão das etapas resultou em três tipos diferentes de resultados, inicialmente um levantamento de artigos, depois de modelos em seguida de indicadores.

Tabela 3 - Resultados consolidados

	ETAPA I			ETAPA II			ETAPA III		
	1° PARTE	2° PARTE	3° PARTE	1° PARTE	2° PARTE	3° PARTE	1° PARTE	2° PARTE	3° PARTE
ARTIGOS	671	82	53	53	18	18	13	9	
MODELOS	-	-	-	-	-	14	9	5	X
INDICADORES	-	-	-	-	-	-	-	15	9

Fonte: O autor

A Tabela 3 mostra que neste ponto do trabalho boa parte dos objetivos foram alcançados, pois os fatores necessários para propor um modelo de avaliação da dimensão de recursos humanos contida nas capacidades administrativas estão presentes e o que se segue é a organização destes fatores com base em todo estudo realizado até o momento.

4.3.2 – Interpretação dos indicadores

Segue a interpretação das principais características de cada indicador, seus modelos originais dos quais eles foram baseados e principais pontos complementares:

O indicador A - **Plano de carreira**, é apresentado com base em indicador de mesmo nome retirado do modelo *Balanced Scorecard* e também na legislação pertinente, que foram utilizados para caracterizar o indicador como uma iniciativa que contenha princípios, diretrizes e normas que regulam o crescimento profissional dos servidores titulares de cargos que integram determinada carreira. Como complementação da descrição seguem os principais pontos abordados por este indicador:

- Divulgação do plano de carreira. Amplitude da divulgação nos meios de comunicação disponíveis; Alcance da iniciativa em relação ao quantitativo de servidores;

- Aborda as demandas institucionais. Verifica os cargos necessários e específicos para atender as atividades que a organização desenvolve.
- Estabelece a proporção entre os quantitativos da força de trabalho e usuários. Avaliar o número de técnicos administrativos e escalas de trabalho, necessários para atender ao público interno e externo.
- Propõe inovações tecnológicas. Equipamentos, *software* e materiais que promovam soluções atuais para os processos organizacionais.
- Avalia a modernização dos processos de trabalho no âmbito da Instituição. Desenvolvimento dos processos por meio de grupos de trabalho formados por servidores técnicos administrativos; Atualização dos manuais de procedimentos setoriais.

O indicador B - **Descrição dos Cargos** é apresentado com base em outro indicador de mesmo nome retirado do modelo *Balanced Scorecard* e também na legislação pertinente, podendo ser caracterizado como uma iniciativa que permite averiguar se os diferentes cargos ocupados nas instituições possuem suas descrições explícitas e claras. Sua aplicação permite que os servidores executem as atividades condizentes com a descrição. Como complementação da descrição seguem os principais pontos abordados por este indicador:

- Os cargos possuem suas descrições explícitas em edital, assim como disponibilizadas em site institucional.
- Os cargos possuem suas competências descritas em edital, assim como disponibilizadas em site institucional.
- Os cargos possuem suas atividades descritas em edital, assim como disponibilizadas em site institucional.
- Os cargos possuem a formação exigida em acordo com a legislação pertinente a profissão, aprovada por órgão competente.
- A descrição dos cargos possui vinculação a estrutura hierárquica da instituição.

O indicador C - **Avaliação de Desempenho** é apresentado com base principalmente no indicador de mesmo nome retirado do modelo BSC, além dos modelos Painel de Indicadores de Desempenho e Metodologia Multicritério de apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C), como também na legislação pertinente. Assim como seus indicadores base, de modo geral relaciona habilidades com desempenho e tem característica de uma iniciativa que permita descrever e analisar conhecimento técnico e comportamento dos servidores em suas unidades de trabalho aborda aspectos como, experiência em determinada função,

competência, liderança, cooperação, comprometimento. Como complementações da descrição seguem os principais pontos abordados por este indicador:

- Produtividade no trabalho, com base em parâmetros previamente estabelecidos de qualidade e produtividade, como assiduidade, pontualidade e diligência.
- Conhecimento de métodos e técnicas necessários para o desenvolvimento das atividades referentes ao cargo efetivo na unidade de exercício;
- Trabalho em equipe. Quantidade de atividades desenvolvidas em grupo; Comunicação.
- Comprometimento com o trabalho, cumprir os prazos estabelecidos pela chefia ou por normas internas.
- Cumprimento das normas de procedimentos e de conduta no desempenho das atribuições do cargo. Respeito ao código de ética, leis e normativas institucionais.
- Qualidade técnica do trabalho, como a utilização adequada das ferramentas de trabalho.
- Capacidade de auto-desenvolvimento, como participação em atividades distintas da rotina do setor.
- Capacidade de iniciativa;
- Relacionamento interpessoal salutar, inexistência de reclamações por parte de colegas para a chefia imediata.
- Flexibilidade às mudanças, como respeitar os prazos para treinamento e adoção de novas práticas e tecnologias.

O indicador D - **Programa de Qualificação** é apresentado principalmente com base nos modelos, *Balanced scorecard*, Protocolo de Avaliação do Desempenho de Recursos Humanos em Instituições de Ensino Superior, Painel de Indicadores de Desempenho, e no modelo Metodologia Multicritério de apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C), como também na legislação pertinente. Assim como seus indicadores base sugerem, o cerne do indicador é a qualificação, sendo caracterizado por uma iniciativa de planejamento e propostas de cursos acadêmicos como graduação, pós-graduação, mestrado e doutorado, pode ser analisado pelo nível ou quantidade de titulações acadêmicas que os servidores possuem. Como complementações da descrição seguem os principais pontos abordados por este indicador:

- Investimentos realizados em qualificação: Total de recursos investidos em qualificação para os servidores técnicos administrativos em relação ao total investido no ano anterior.

- Mapear as necessidades de qualificação dos servidores: Número de servidores mapeados em relação ao total.
- Viabilizar a licença ou afastamento, de acordo com a necessidade: Quantidade de licenças e afastamento solicitados e atendidos.
- Plano de qualificação para todo o quadro de servidores: Amplitude do quantitativo incluído no plano.
- Oferta de cursos de qualificação: Número de cursos ofertados anualmente.

O indicador E - **Programa de Capacitação** é apresentado com base em indicador retirado do modelo Metodologia Multicritério de apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C) e na legislação pertinente. Compartilha algumas fontes do indicador anterior, contudo seu cerne não deve ser confundido, pois é caracterizado por uma iniciativa de planejamento e propostas de cursos que oferecem atualização e novos conhecimentos para os servidores, distintos de cursos acadêmicos, porém alinhados com as demandas dos servidores e suas unidades. Como complementações da descrição seguem os principais pontos abordados por este indicador:

- Investimentos realizados em capacitação: Total de recursos investidos em capacitação para os servidores técnicos administrativos em relação ao total investido no ano anterior.
- Mapear as necessidades de capacitação de todos os servidores: Número de servidores mapeados em relação ao total.
- Viabilizar a licença ou afastamento, de acordo com a necessidade: Quantidade de licenças e afastamentos solicitados e atendidos.
- Plano de capacitação para todo o quadro de servidores: Amplitude do quantitativo incluído no plano.
- Oferta de cursos de capacitação: Número de cursos ofertados anualmente.

O indicador F - **Programa de Aprendizagem e treinamento** é apresentado com base nos indicadores retirados do modelo *Dynamic capabilities* e do modelo Metodologia Multicritério de apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C). Os indicadores base sugerem mensurar níveis diferentes de conhecimento (não específico) adquirido, relacionando este indicador com integração de diferentes áreas do saber, sendo a principal característica possuir uma iniciativa que permita integrar os conhecimentos variados adquiridos individualmente e disseminar para grupos de interesse ou novos servidores, não havendo restrição do tipo de conhecimento. Como complementações da descrição seguem os principais pontos abordados por este indicador:

- Investimentos realizados em aprendizagem e treinamento: Total de recursos investidos em aprendizagem e treinamento para os servidores técnicos administrativos em relação ao total investido no ano anterior.
- Possui manual de procedimentos atualizado para os sistemas da instituição. Número de setores com manual de procedimentos e quantitativo total de unidades administrativas.
- Oferece treinamento para os novos servidores em relação aos conhecimentos inerentes a toda a instituição: Número de servidores nomeados no último ano em relação ao número de servidores treinados nos sistemas utilizados pela instituição como: Sistemas de solicitações, de comunicação, código de ética, manual do servidor.
- Possui manual de procedimentos atualizado para os sistemas da unidade de trabalho: Data da última versão do manual de procedimentos inferior a última mudança efetiva realizada na unidade de trabalho.
- Oferece treinamento para os novos servidores em relação aos conhecimentos inerentes a toda a unidade de trabalho: Número de servidores nomeados no último ano e número de treinamentos realizados para estes servidores.
- Proporciona ambiente de compartilhamento de informações e conhecimento para todos os servidores: Sistema de comunicação e compartilhamento aberto e acessível; Promoção de debates, reuniões, palestras ou cursos; Oportunidade para disseminação de conhecimento.

O indicador G - **Pesquisa de Clima Organizacional** é apresentado com base nos indicadores retirados dos modelos, Metodologia Multicritério de apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C), Painel de Indicadores de Desempenho e *Balanced Scorecard*. Caracterizado por iniciativa de pesquisar as relações entre os servidores e dos servidores com seu ambiente de modo a fornecer informações para melhorar o convívio profissional e o ambiente organizacional. Como complementações da descrição seguem os principais pontos abordados por este indicador:

- Estrutura física adequada: Ambiente mantido limpo, ventilação adequada, frequência da manutenção dos equipamentos, ocorrência de insetos e animais, rachaduras nas paredes, pintura dos prédios.
- Identificação do servidor com a função. Relação de servidores ocupando cargos de acordo com sua formação.
- Relacionamentos com os colegas e demais servidores: Número de confraternizações e atividades compartilhadas.

- Relação com a chefia: Número de relatos indicando conflitos, rotatividade do setor em relação aos demais.
- Satisfação com a composição da remuneração: Porcentagem de progressões realizadas no tempo esperado, quantidade de servidores com acesso aos benefícios, orientação quanto a aposentadoria.
- Autonomia do servidor: Independência na realização das atividades e registro de participação em processos decisórios.
- Sentimento de realização com o serviço público: Relatos de injustiça, tratamento desigual com os servidores, número de canais de comunicação adequados.
- Nível de companheirismo em sua unidade de trabalho: Frequência de compartilhamento de informações e conhecimento oportunas, nível de socialização cordial nos intervalos.

Fornece o *Feedback* das informações obtidas: Número de reuniões realizadas no ano para discutir o clima organizacional.

O indicador H - **Programa de Atenção a Saúde e Bem estar** é apresentado com base em indicadores retirados dos modelos, Painel de Indicadores de Desempenho do modelo e *Balanced Scorecard*, na legislação pertinente e pelo Programa institucional de assistência a saúde e qualidade de vida do servidor, elaborado pelo Instituto Federal do norte de Minas Gerais de 2013. Tem a característica de auferir se a instituição possui iniciativas de sistematizar ações para a execução dos projetos de saúde e qualidade de vida dos servidores; Orientar sobre a participação dos servidores nas ações de promoção à saúde e qualidade de vida, atendendo a Política de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do Servidor Público Federal (PASS); Preparar e estimular os servidores para responder com efetividade aos desafios institucionais, fortalecendo o comprometimento mútuo entre a Instituição e os Servidores.; Construir uma consciência coletiva permanente sobre a importância de ações voltadas para a Saúde e Qualidade de Vida dos Servidores; Estimular e preparar os diversos setores, a participar do processo de desenvolvimento institucional, apresentando projetos alinhados com o Plano de Desenvolvimento Institucional. Como complementações da descrição seguem os principais pontos abordados por este indicador:

- Saúde: Celebração de convênios e parcerias com Planos de Saúde e Odontológicos; Realização de campanhas de vacinação e de doação de sangue; Realização de exames médicos periódicos; Realizações de perícias oficiais de saúde; Realização de campanhas de prevenção: estresse, diabetes, hipertensão, acidentes do trabalho, alcoolismo, doenças infectocontagiosas, alergias, cardiopatias, odontopatias, além das diversas doenças ocupacionais; Promoção de campanhas, palestras e eventos

nas áreas de medicina, enfermagem, nutrição, psicologia, odontologia, educação física e serviço social; Promoção e Incentivo a ações voluntárias e comunitárias; Promoção de programas de preparação dos servidores para aposentadoria;

- Cultura: Incentivo à formação de grupos de teatro, dança, musicais, e artesanais entre os servidores; Incentivo à comemoração de datas históricas para a Instituição.
- Vigilância: Realização de perícias ambientais; Prevenção de acidentes e doenças ou do trabalho; Prevenção de riscos ambientais; Estudos sobre a melhoria das condições de trabalho.
- Lazer: Incentivo à realizações de passeios, excursões a outras instituições da rede ou instituições de educação, clubes, e outras; Promoção de eventos comemorativos em datas especiais.
- Esporte: Realização de eventos esportivos entre os servidores de todas as unidades, e também com a comunidade local; Promoção de campeonatos internos de diversas modalidades de esporte.
- Convivência: Comemoração de datas especiais, com palestras, brincadeiras, confraternizações nas dependências da Instituição e fora dela; Realização de atividades de integração e acolhida a novos servidores; Palestras, seminários, reflexões, vivências e dinâmicas de grupo sobre eventos cotidianos da vida pessoal; Incentivo a visitas domiciliares em caso de enfermidade e outras que demonstrem solidariedade com o próximo; Promoção de eventos ecumênicos.

O indicador I - **Dimensionamento do Corpo Técnico**, é apresentado com base em indicador retirado do modelo Painel de Indicadores de Desempenho, na legislação pertinente, assim como no programa de dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal técnico-administrativo em educação da Universidade Federal de Juiz de Fora de 2017. É caracterizado por iniciativa de auferir se o quantitativo de servidores está de acordo para atender ao número de alunos que a instituição possui. O dimensionamento de servidores pode estar relacionado também como volume de trabalho em cada unidade, logo esse também deve ser um dado fornecido pela instituição. Como complementações da descrição seguem os principais pontos abordados por este indicador:

- Mapeamento da composição do quadro de pessoal da IESP quanto à faixa etária, tempo de serviço, necessidades especiais, prazo para implementação de requisitos para aposentadoria, nível de qualificação, nível de capacitação, classificação do cargo, formação, competências, saúde ocupacional e outras características necessárias à identificação do perfil da força de trabalho.

- Identificação das necessidades institucionais relativas aos trabalhos por meio da análise da estrutura, funções e ambientes organizacionais.
- Estabelecimento de indicadores que subsidiem o processo de tomada de decisões;
- Edificação de sistema de informações gerenciais que permita o registro, acompanhamento, comparação, controle, avaliação, aperfeiçoamento e atualização constante do perfil da força de trabalho.
- Construção e aplicação da matriz de alocação de cargos/vagas e demais critérios para o estabelecimento da real necessidade de força de trabalho;
- Identificação da lotação adequada de pessoal em cada unidade e indicação de eventuais necessidades de redefinição da estrutura organizacional e alocação interna de pessoal.
- Desenvolvimento do Programa de Dimensionamento integrado aos objetivos do Programa de Atenção a Saúde e Bem estar e alinhado ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).
- Análise dos processos e condições de trabalho indicando as necessidades de planejamento, racionalização, democratização, acessibilidade, carga horária, sustentabilidade e adaptação às inovações tecnológicas.

4.3.3 – Tradução dos elementos

Assim como descrito na metodologia, os dez elementos em conjunto constroem a dimensão de recursos humanos da capacidade administra, com o objetivo de estabelecer uma definição clara e viabilizar a correlação entre os elementos e os indicadores, foi realizada uma tradução da essência destes elementos. Logo, segue a descrição das principais características de cada elemento baseada no referencial teórico de capacidades administrativas.

I - Desenvolvimento profissional: Processo reflexivo e contínuo relacionado ao crescimento profissional do servidor, assim como o desenvolvimento de planos de aprendizagem e avaliações contínuas do conjunto de habilidades atreladas ao cargo. Pode ser medido pelos indicadores A, B e C, pois abordam o crescimento profissional, os cargos dentro de uma carreira, o conhecimento e o comportamento dos servidores em seus ambientes de trabalho.

II - Progressão na carreira: Lida com a evolução e planejamento profissional, duas questões cruciais para a capacitação e a manutenção do quadro de pessoal. Progressão permite a mudança de classe ou categoria dentro da carreira funcional do servidor. Pode ser medido pelos indicadores A, B e C, pois abordam o crescimento profissional, os cargos dentro de

uma carreira, o conhecimento e o comportamento dos servidores em seus ambientes de trabalho.

III - Habilidades técnicas: é um indicador que aborda o conhecimento técnico como, experiência, uso de métodos apropriados, capacidade de gerenciamento e desenvolvimento acadêmico. São habilidades cujo aprendizado está muito ligado à formação acadêmica do servidor. Pode ser medido pelos indicadores C, D e E, por abordarem a relação de desempenho com conhecimento técnico, planejamento e propostas voltadas para às necessidades dos servidores.

IV - Habilidades interpessoais: Liderança, comunicação clara e transparente, atenção as necessidades do público interessado. São consideradas mais sutis e aplicadas ao cotidiano do servidor, são habilidades cujo aprendizado está relacionado com cursos de capacitação. Pode ser medido pelos indicadores C, D e E, por abordarem o comportamento dos servidores, planejamento e propostas voltadas para as necessidades dos servidores.

V - Formação (qualificação): processo de aprendizagem com foco na formação profissional, equivalentes à escolaridade do servidor. Pode ser medido pelos indicadores A, D e F, por abordarem o crescimento profissional, planejamento de cursos de qualificação e integração de conhecimento.

VI – Capacitação (aperfeiçoamento): processo permanente e deliberado de aprendizagem, focado nas competências individuais com o propósito de contribuir para o desenvolvimento das instituições. Pode ser medido pelos indicadores A, E e F, por abordarem o crescimento profissional, planejamento de cursos de capacitação e integração de conhecimento.

VII – Treinamento: está relacionado à programas de compartilhamento de informações institucionais (gestão da informação) e treinamento para novos servidores, criando a possibilidade de transformar o conhecimento individual em coletivo. Pode ser medido pelos indicadores D, E e F, por abordarem o planejamento de propostas de aperfeiçoamento e qualificação, e a integração e disseminação de conhecimentos adquiridos pelos servidores.

VIII – Saúde e bem estar: está relacionado a campanhas de conscientização e prevenção de doenças, exames periódicos, convênios com planos de saúde e farmácias, promoção de eventos voltados ao bem estar físico e emocional. Pode ser medido pelos indicadores C, G e H, por abordarem o comportamento dos servidores em suas unidades de trabalho, relacionamento do servidor em seu ambiente laboral e projetos de saúde e qualidade de vida.

IX – Relacionamento (clima): está relacionado com toda e qualquer relação interpessoal estabelecida em ambiente laboral, conhecido como clima organizacional, sendo motivada pela relação funcional que o servidor possui. Pode ser medido pelos indicadores C, G e H, por abordarem o comportamento dos servidores em suas unidades de trabalho, relacionamento do servidor em seu ambiente laboral e projetos de saúde e qualidade de vida.

X - Dotação de pessoal: refere-se ao equilíbrio dos cargos dentro da organização e se estes são suficientes para gerenciar a carga de trabalho identificada pelo planejamento. Pode ser medido pelos indicadores A, B e I, pois abordam as demandas insitucionais, os cargos ocupados e o dimensionamento de servidores em relação ao volume de trabalho.

Tendo realizado a interpretação dos indicadores, com base nos indicadores originais utilizados nos modelos selecionados e na legislação pertinente aos temas dos indicadores, tornou-se viável relacionar os indicadores com os elementos da dimensão, com o objetivo de organizar o modelo geral. De acordo com as interpretações de cada indicador apresentado e as traduções de cada elemento da dimensão, foi realizada a alocação de grupos de indicadores para cada elemento, conforme pode ser visualizado no Quadro 18.

Quadro 17 – Elementos da capacidade administrativa e seus indicadores

ELEMENTOS		INDICADORES	
I	Desenvolvimento profissional	A	Plano de Carreira
		B	Descrição dos Cargos
		C	Avaliação de Desempenho
II	Progressão na carreira	A	Plano de Carreira
		B	Descrição dos Cargos
		C	Avaliação de Desempenho
III	Habilidades técnicas	C	Avaliação de Desempenho
		D	Programa de Qualificação
		E	Programa de Capacitação
IV	Habilidades interpessoais	C	Avaliação de Desempenho
		D	Programa de Qualificação
		E	Programa de Capacitação
V	Formação (qualificação)	A	Plano de Carreira
		D	Programa de Qualificação
		F	Programa de Aprendizagem e Treinamento
VI	Capacitação	A	Plano de Carreira
		E	Programa de Capacitação
		F	Programa de Aprendizagem e Treinamento
VII	Treinamento	D	Programa de Qualificação
		E	Programa de Capacitação
		F	Programa de Aprendizagem e Treinamento
VIII	Bem estar	C	Avaliação de Desempenho
		G	Pesquisa de Clima Organizacional
		H	Acordo de Benefícios
IX	Relacionamento (clima)	C	Avaliação de Desempenho
		G	Pesquisa de Clima Organizacional
		H	Acordo de Benefícios
X	Dotação de pessoal	C	Avaliação de Desempenho
		B	Descrição dos Cargos
		I	Dimensionamento do Corpo Técnico

Fonte: O autor

Pela visualização do Quadro 18, percebe-se que alguns indicadores fazem parte de mais de um elemento, surgindo assim conjuntos diferentes de indicadores para a maioria dos elementos. Contudo, dado todas as etapas realizadas até o momento, é possível auferir que alguns elementos possuem relação mais direta com determinado indicador, sendo necessário atribuir um peso na utilização dos indicadores para cada elemento e para a dimensão como um todo. Logo, segue a proposta de utilizar dois fatores de multiplicação.

Para ponderar como os indicadores se relacionam com os elementos da capacidade administrativa foram utilizados dois fatores: o Fator Indicador por Dimensão (FID) e o Fator Indicador por Elemento (FIE). O FID apresenta uma escala de quantas vezes determinado indicador foi utilizado no modelo e o FIE representa uma escala para cada indicador em relação ao seu conjunto, sendo que cada elemento possui um conjunto com três indicadores.

O primeiro fator de multiplicação chamado de Indicador X Dimensão (FID), foi elaborado levando em consideração que os indicadores do modelo proposto foram organizados em conjuntos para cada elemento da dimensão. Como os indicadores foram interpretados buscando avaliar o maior número de elementos da dimensão possível, sem extrapolar a tradução dos elementos, os indicadores do modelo proposto foram utilizados mais de uma vez para atender ao objetivo da pesquisa de avaliar amplamente a dimensão.

Sendo assim, o FID foi atribuído com base no número de vezes que o indicador foi utilizado no modelo geral. Esse fator tem sua justificativa pelo entendimento de que quanto mais um indicador pode ser utilizado para avaliar os dez elementos, mais ele possui condições de representar a dimensão como um todo. Segue o Quadro 19 com os elementos e seus fatores.

Quadro 18 - Fator de multiplicação Indicador X Dimensão

INDICADORES		Nº	FID
A	Plano de Carreira	5	3
B	Descrição dos Cargos	3	2
C	Avaliação de Desempenho	6	3
D	Programa de Qualificação	4	2
E	Programa de Capacitação	4	2
F	Programa de Aprendizagem e Treinamento	3	2
G	Pesquisa de Clima Organizacional	2	1
H	Programa de Atenção à Saúde e Bem estar	2	1
I	Dimensionamento do Corpo Técnico	1	1

Fonte: O autor

Com base no Quadro 18 que apresenta exatamente quais são os elementos e seus indicadores, o Quadro 19 demonstra que o FID foi ponderado em uma escala de 1 a 3 de acordo com o número de vezes que o indicador foi utilizado. Quando determinado indicador era utilizado até duas vezes, atribuiu-se a escala 1, até quatro vezes escala 2 e até seis vezes escala 3. Sendo assim, os indicadores A e C a podem representar melhor a dimensão de recursos humanos como um todo em comparação com os outros, da mesma forma os indicadores G, H e I podem ser considerados o oposto.

O segundo fator de multiplicação chamado de Indicador X Elemento (FIE), foi elaborado para diferenciar os indicadores dentro do grupo que avalia cada elemento da dimensão. Esse fator surgiu pela análise da descrição dos elementos e seus indicadores, sendo que as interpretações de determinados indicadores possuem maior similaridade em relação à tradução de certos elementos. Essa similaridade, chamada de aderência à descrição, pode ser percebida quando a nomenclatura utilizada no indicador deriva do elemento avaliado, como é o caso do indicador E - Programa de Capacitação que avalia o elemento VI – Capacitação. Cada elemento possui um conjunto com três indicadores, e para definir um FIE diferente em cada um deles foi utilizada a hierarquia de representatividade.

Para representar cada elemento, um indicador chave do conjunto deve ser selecionado de acordo com sua aderência à descrição. Alguns indicadores possuem uma aderência muito clara, pois o próprio nome do indicador é composto pela acepção do elemento que ele avalia. Sendo estes considerados prioritários, receberam um FIE seis.

Tendo escolhido um indicador chave com valor seis, para atribuir valor aos outros dois indicadores do conjunto, analisou-se qual deles possui uma aderência que justifique um peso maior, devendo ser atribuído o FIE três a este. Por fim, àquele com menor aderência em comparação com os outros, foi atribuído o valor 1. Desta forma, obteve-se uma combinação de FIE seis, três e um para os conjuntos.

Seguindo esses critérios de valores, foi possível atribuir uma combinação de FIE com valor total das combinações igual a dez. Essas combinações possibilitam definir sempre um indicador chave para cada conjunto. Segue as considerações de como os FIE foram alocados para os conjuntos de indicadores de cada elemento da dimensão de recursos humanos.

De acordo com a Tabela 4, uma vez que não foi possível definir um fator chave de seis para nenhum dos indicadores, foi atribuída uma combinação de cinco, três e dois para o conjunto de indicadores do elemento I – Desenvolvimento profissional.

Tabela 4 – Conjunto Elemento I

ELEMENTO	INDICADORES	FATOR IE
I Desenvolvimento profissional	A Plano de Carreira	6,0
	B Descrição dos Cargos	3,0
	C Avaliação de Desempenho	1,0

Fonte: O autor

O indicador A – Plano de carreira foi considerado chave para o conjunto do elemento I (Desenvolvimento Profissional) recebendo o FIE seis, por possuir maior característica de processo contínuo de desenvolvimento do servidor permitindo um planejamento profissional.

Como o Indicador A, foi selecionado como chave recebendo o valor seis. Entre os outros dois indicadores remanescentes do conjunto, o indicador B – Descrição dos cargos foi mais relevante recebendo o FIE três, pois sem determinar uma discriminação clara dos cargos não é possível desenvolver um plano de desenvolvimento coerente.

O indicador C – Avaliação de desempenho, para o conjunto do elemento I (Desenvolvimento profissional), possui uma aderência à descrição menor quanto os demais indicadores. Como resultado da combinação só poderia receber o FIE um.

De acordo com a Tabela 5, uma vez que foi possível definir um fator chave de seis para um dos indicadores e para os outros dois indicadores não houve uma justificativa para a

diferenciação, foi atribuída uma combinação de seis, dois e dois para o conjunto de indicadores do elemento II (Progressão na carreira).

Tabela 5 – Conjunto Elemento II

ELEMENTO	INDICADORES	FATOR IE
II Progressão na carreira	A Plano de Carreira	6,0
	B Descrição dos Cargos	1,0
	C Avaliação de Desempenho	3,0

Fonte: O autor

Para o conjunto de indicadores do elemento II (Progressão na carreira), o indicador A – Plano de carreira foi definido como indicador chave, pois possui uma aderência à descrição clara, uma vez que a nomenclatura utilizada coaduna com a do elemento que se propõe avaliar, sendo assim o indicador A recebeu um FIE seis.

Em relação aos outros dois indicadores, o indicador C – Avaliação de desempenho possui características de avaliar um tipo de conhecimento técnico, muito importante para a progressão na carreira, sendo mais alinhado para o que é traduzido pelo elemento II, em comparação ao indicador B – Descrição dos cargos.

De acordo com a Tabela 6, para o conjunto de indicadores do elemento III (Habilidades técnicas), ocorre a situação de não ser possível definir um indicador chave pela aderência à descrição direta baseada na associação do nome do elemento e seus indicadores, logo foi necessária uma análise dos indicadores para atribuir a hierarquia.

Tabela 6 – Conjunto Elemento III

ELEMENTO	INDICADORES	FATOR IE
III Habilidades técnicas	C Avaliação de Desempenho	6,0
	D Programa de Qualificação	3,0
	E Programa de Capacitação	1,0

Fonte: O autor

O indicador C – Avaliação de desempenho possui maior aderência à descrição para o elemento III (Habilidades técnicas), uma vez que em sua descrição aborda vários tipos de conhecimento dos servidores como parâmetro avaliativo, inclusive o técnico. Sendo assim, foi atribuído o FIE seis para este indicador.

Em relação aos outros dois indicadores, o indicador D – Programa de qualificação, possui características de avaliar um tipo de conhecimento técnico, muito relacionado aos cursos acadêmicos, sendo mais alinhado para o que é traduzido pelo elemento III, em comparação ao indicador E – programa de capacitação.

De acordo com a Tabela 7, para o conjunto de indicadores do elemento IV (Habilidades interpessoais), ocorre a mesma situação do elemento III, não sendo possível definir um indicador chave por aderência à descrição direta, logo foi necessária uma análise da interpretação dos indicadores para atribuir a hierarquia.

Tabela 7 – Conjunto Elemento IV

ELEMENTO	INDICADORES	FATOR IE
IV Habilidades interpessoais	C Avaliação de Desempenho	6,0
	D Programa de Qualificação	1,0
	E Programa de Capacitação	3,0

Fonte: O autor

Da mesma forma que o elemento III, o indicador C – Avaliação de desempenho possui uma aderência à descrição mais representativa para o elemento IV (Habilidades interpessoais), uma vez que em sua interpretação aborda vários tipos de conhecimento dos servidores como parâmetro avaliativo, inclusive o interpessoal. Sendo assim, foi atribuído o fator seis para este indicador.

Em relação aos outros dois indicadores, o indicador E – programa de capacitação, possui características de avaliar um tipo de conhecimento interpessoal, muito relacionado a cursos de capacitação, sendo mais alinhado para o que é descrito pelo elemento IV, em comparação ao indicador D – Programa de qualificação.

De acordo com a Tabela 8, para o conjunto de indicadores do elemento V (Formação /qualificação), foi possível definir um fator chave para um dos indicadores e para os outros dois indicadores houve uma justificativa para a diferenciação, sendo então atribuída a hierarquia.

Tabela 8 – Conjunto Elemento V

ELEMENTO	INDICADORES	FATOR IE
	A Plano de Carreira	1,0
V Formação (qualificação)	D Programa de Qualificação	6,0
	F Programa de Aprendizagem e Treinamento	3,0

Fonte: O autor

O indicador D – Programa de qualificação foi definido como indicador chave, pois possui uma aderência à descrição clara, uma vez que a nomenclatura utilizada coaduna com a do elemento que se propõe avaliar, sendo assim o indicador D recebeu um FIE seis para esse conjunto de indicadores.

Para os outros dois indicadores, o indicador F - Programa de Aprendizagem e Treinamento, teve maior aderência à descrição recebendo o FIE três, principalmente por sua característica de integrar os variados conhecimentos adquiridos pelos servidores, possuindo assim uma maior coerência em avaliar o elemento V, em comparação ao indicador A – Plano de carreira que possui uma aderência menor, recebendo assim o FIE um.

De acordo com a Tabela 9, para o conjunto de indicadores do elemento VI (Capacitação /aperfeiçoamento), ocorreu uma relação semelhante ao conjunto do elemento V, contudo o indicador chave definido por aderência descritiva foi o E – Programa de capacitação.

Tabela 9 – Conjunto Elemento VI

ELEMENTO	INDICADORES	FATOR IE
	A Plano de Carreira	1,0
VI Capacitação (aperfeiçoamento)	E Programa de Capacitação	6,0
	F Programa de Aprendizagem e Treinamento	3,0

Fonte: O autor

O indicador E – Programa de capacitação foi definido como indicador chave, pois possui uma aderência à descrição clara, uma vez que a nomenclatura utilizada coaduna com a do elemento que se propõe avaliar, sendo assim o indicador E recebeu um FIE seis para esse conjunto de indicadores.

Em relação aos outros dois indicadores, o indicador F - Programa de Aprendizagem e Treinamento, teve maior aderência à descrição recebendo o FIE três, principalmente por sua característica de integrar os variados conhecimentos adquiridos pelos servidores, possuindo

assim uma maior coerência em avaliar o elemento V, em comparação ao indicador A – Plano de carreira que possui uma aderência menor, recebendo assim o FIE um.

De acordo com a Tabela 10, para o conjunto de indicadores do elemento VII (Treinamento), foi possível definir um fator chave para um dos indicadores e para os outros dois indicadores houve uma justificativa para a diferenciação, sendo então atribuída a hierarquia.

Tabela 10 – Conjunto Elemento VII

ELEMENTO	INDICADORES	FATOR IE
VII Treinamento	D Programa de Qualificação	3,0
	E Programa de Capacitação	1,0
	F Programa de Aprendizagem e Treinamento	6,0

Fonte: O autor

Para o conjunto de indicadores do elemento VII (Treinamento), o indicador F – Programa de Aprendizagem e Treinamento foi definido como indicador chave, pois possui uma aderência à descrição clara, uma vez que a nomenclatura utilizada coaduna com a do elemento que se propõe avaliar, sendo assim o indicador F recebeu um FIE seis.

Em relação aos outros dois indicadores, o indicador D – Programa de qualificação, em sua interpretação aborda um tipo de conhecimento formal, sendo mais alinhado para o que é descrito pelo elemento IV, em comparação ao indicador D – Programa de capacitação.

De acordo com a Tabela 11, para o conjunto de indicadores do elemento VIII (Saúde e Bem estar), foi possível definir um fator chave para um dos indicadores e para os outros dois indicadores houve uma justificativa para a diferenciação, sendo então atribuída uma hierarquia.

Tabela 11 – Conjunto Elemento VIII

ELEMENTO	INDICADORES	FATOR IE
VIII Bem estar	C Avaliação de Desempenho	1,0
	G Pesquisa de Clima Organizacional	3,0
	H Programa de Atenção à Saúde e Bem estar	6,0

Fonte: O autor

O indicador H – Programa de Atenção à Saúde e Bem estar foi definido como chave por aderência à descrição, pois a nomenclatura coaduna com a tradução do elemento que se propõe avaliar, sendo assim o indicador H recebeu um FIE seis para esse conjunto.

Em relação aos outros dois indicadores, o indicador G - Pesquisa de Clima Organizacional apresenta uma maior aderência à descrição recebendo o FIE três, principalmente por sua característica de fornecer informações para melhor o convívio profissional, possuindo assim uma coerência superior em avaliar o elemento VIII. Logo, em comparação com os outros, o indicador C – Avaliação de Desempenho, para esse conjunto recebeu o FIE um.

De acordo com a Tabela 12, para o conjunto de indicadores do elemento IX (Relacionamento /clima), foi possível definir um fator chave de seis para um dos indicadores e para os outros dois indicadores houve uma justificativa para a diferenciação, sendo então atribuída uma combinação de seis, três e um.

Tabela 12 – Conjunto Elemento IX

ELEMENTO	INDICADORES	FATOR IE
	C Avaliação de Desempenho	1,0
IX Relacionamento (clima)	G Pesquisa de Clima Organizacional	6,0
	H Programa de Atenção à Saúde e Bem estar	3,0

Fonte: O autor

Neste conjunto, foi possível definir um indicador chave por aderência descritiva, pois o nome do indicador G – Programa Pesquisa de Clima Organizacional coaduna com a tradução do elemento que se propõe avaliar, ambos significam convívio e relacionamento no ambiente profissional, sendo assim o indicador G recebeu um FIE seis.

Em relação aos outros dois indicadores, o indicador H - Programa de Atenção à Saúde e Bem estar, foi o segundo em aderência à descrição recebendo o FIE três, principalmente por sua característica de fornecer informações sobre saúde e qualidade de vida dos servidores, possuindo assim uma maior coerência em avaliar o elemento IX, em comparação ao indicador C – Avaliação de Desempenho que possui uma aderência à descrição menor, recebendo assim o FIE um.

De acordo com a Tabela 13, para o conjunto de indicadores do elemento X (Dotação de pessoal), foi possível definir um fator chave de seis para um dos indicadores e para os outros dois indicadores houve uma justificativa para a diferenciação, sendo então atribuída uma hierarquia.

Tabela 13 – Conjunto Elemento X

ELEMENTO	INDICADORES	FATOR IE
	A Plano de Carreira	1,0
X Dotação de pessoal	B Descrição dos Cargos	3,0
	I Dimensionamento do Corpo Técnico	6,0

Fonte: O autor

Para o indicador o I – Dimensionamento do corpo técnico ocorreu uma aderência à descrição muito clara, uma vez que o termo pessoal representa o corpo técnico, sendo definido um FIE seis para esse indicador chave.

Quanto aos outros dois indicadores, o indicador B – Descrição dos cargos, foi o segundo maior aderência à descrição recebendo o FIE três, principalmente por não ser considerado viável realizar uma avaliação do elemento X (Dotação de pessoal) sem uma descrição clara dos cargos ocupados, possuindo assim uma maior coerência em avaliar o elemento X, em comparação ao indicador A – Plano de carreira que possui uma aderência à descrição menor, recebendo assim o FIE um.

Tendo apresentado os dois fatores de multiplicação utilizados para diferenciar os elementos e seus conjuntos de indicadores, foi possível alcançar um resultado da multiplicação das notas que cada indicador pode receber de acordo com suas respectivas listas de verificação, pelos dois fatores, resultando em uma porcentagem atribuída a cada indicador em todos os elementos, segue a Tabela 14 com esse resultado:

Tabela 14 – Modelo Geral com fator máximo

ELEMENTOS		INDICADORES	NOTA	FID	FIE	TOTAL	FM
I	Desenvolvimento profissional	A Plano de Carreira	5	3,0	6,0	90,0	61%
		B Descrição dos Cargos	5	2,0	3,0	30,0	20%
		C Avaliação de Desempenho	9	3,0	1,0	27,0	18%
II	Progressão na carreira	A Plano de Carreira	5	3,0	6,0	90,0	50%
		C Avaliação de Desempenho	9	3,0	3,0	81,0	45%
		B Descrição dos Cargos	5	2,0	1,0	10,0	6%
III	Habilidades técnicas	C Avaliação de Desempenho	9	3,0	6,0	162,0	80%
		D Programa de Qualificação	5	2,0	3,0	30,0	15%
		E Programa de Capacitação	5	2,0	1,0	10,0	5%
IV	Habilidades interpessoais	C Avaliação de Desempenho	9	3,0	6,0	162,0	80%
		E Programa de Capacitação	5	2,0	3,0	30,0	15%
		D Programa de Qualificação	5	2,0	1,0	10,0	5%
V	Formação (qualificação)	D Programa de Qualificação	5	2,0	6,0	60,0	54%
		F Programa de Aprendizagem e Treinamento	6	2,0	3,0	36,0	32%
		A Plano de Carreira	5	3,0	1,0	15,0	14%
VI	Capacitação (aperfeiçoamento)	E Programa de Capacitação	5	2,0	6,0	60,0	54%
		F Programa de Aprendizagem e Treinamento	6	2,0	3,0	36,0	32%
		A Plano de Carreira	5	3,0	1,0	15,0	14%
VII	Treinamento	F Programa de Aprendizagem e Treinamento	6	2,0	6,0	72,0	64%
		D Programa de Qualificação	5	2,0	3,0	30,0	27%
		E Programa de Capacitação	5	2,0	1,0	10,0	9%
VIII	Bem estar	H Programa de Atenção à Saúde e Bem estar	6	1,0	6,0	36,0	40%
		G Pesquisa de Clima Organizacional	9	1,0	3,0	27,0	30%
		C Avaliação de Desempenho	9	3,0	1,0	27,0	30%
IX	Relacionamento (clima)	G Pesquisa de Clima Organizacional	9	1,0	6,0	54,0	55%
		H Programa de Atenção à Saúde e Bem estar	6	1,0	3,0	18,0	18%
		C Avaliação de Desempenho	9	3,0	1,0	27,0	27%
X	Dotação de pessoal	I Dimensionamento do Corpo Técnico	8	1,0	6,0	48,0	52%
		B Descrição dos Cargos	5	2,0	3,0	30,0	32%
		A Plano de Carreira	5	3,0	1,0	15,0	16%

Fonte: O autor

Os valores encontrados na Tabela 14 foram calculados utilizando as seguintes fórmulas: primeiramente, $NOTA \times FID \times FIE = TOTAL$ e em seguida, $TOTAL / \sum(TOTAL \text{ do Conjunto Elemento}) = FM (\%)$. A Tabela 14 mostra a porcentagem atribuída à cada indicador para todos os elementos que eles se relacionam, chamado de fator máximo (FM). Assim, ao estabelecer o FM, o qual cada elemento possui um conjunto que o avalia cem por cento, variando de no mínimo cinco e no máximo oitenta e cinco por cento, cada conjunto recebeu um indicador mais significativo por sua interpretação em relação à tradução dos elementos.

Utilizando de conceitos básicos abordados na literatura sobre avaliação, o modelo geral permite além da atribuição de escalas para cada elemento e seus respectivos conjuntos de indicadores, atribuir escala para os resultados encontrados na aplicação do modelo geral, de modo que é possível atribuir valor referente ao nível de estrutura administrativa refletida por cada elemento e pela dimensão como um todo. Logo, com base no referencial sobre avaliação, segue abaixo a atribuição de duas escalas, uma para os elementos e outra para a dimensão como um todo.

Cada elemento da dimensão de recursos humanos pode receber um valor de zero a um de acordo com o somatório das notas dos indicadores multiplicadas pelos respectivos fatores de multiplicação, ou seja, cada elemento da dimensão pode ser quantificado em uma escala de zero a um, de acordo com a Tabela 15:

Tabela 15 - Escala para medir os Elementos

ESCALA PARA OS ELEMENTOS						
0,10	0,15	0,15	0,14	0,15	0,15	0,10
0,00 - 0,10	0,11 - 0,26	0,27 - 0,42	0,43 - 0,57	0,58 - 0,73	0,74 - 0,89	0,90 - 1,00
CRÍTICO	BAIXO	MÉDIO BAIXO	MÉDIO	MÉDIO ALTO	ALTO	AVANÇADO

Fonte: O autor

A escala da Tabela 15 pode ser utilizada para averiguar quanto cada elemento da dimensão está impactando na dimensão de recursos humanos como um todo, demonstrando a necessidade de atenção pela instituição. Por essa aplicação, cada indicador é capaz de fornecer informações quantitativas a respeito do elemento.

Para avaliar amplamente a dimensão de recursos humanos da capacidade administrativa de uma IESP é necessário realizar o somatório do resultado dos elementos. A escala de avaliação da capacidade administrativa pode ser expressa pela Tabela 16.

Tabela 16 - Escala para medir a Dimensão de Recursos humanos

ESCALA PARA A DIMENSÃO						
1,00	1,59	1,59	1,58	1,59	1,59	1,00
0,00 - 1,00	1,01 - 2,60	2,61 - 4,20	4,21 - 5,79	5,80 - 7,39	7,40 - 8,99	9,00 - 10,00
CRÍTICO	BAIXO	MÉDIO BAIXO	MÉDIO	MÉDIO ALTO	ALTO	AVANÇADO

Fonte: O autor

Ambas as escalas apresentadas nas Tabelas 15 e 16, trazem em suas primeiras linhas as distâncias utilizadas para a subdivisão. O objetivo foi ponderar para que os extremos tivessem uma amplitude inferior, tornando assim mais difícil de ser alcançados que os demais, além da amplitude do ponto médio que foi ligeiramente reduzida em relação aos pontos baixo, médio baixo, alto e médio alto, para diminuir as chances de se obter um resultado mediano. A subdivisão buscou obter um grau de diferenciação para facilitar a comparação.

A tabela 16 pode auferir o nível de desenvolvimento da dimensão de recursos humanos da capacidade administrativa de uma IESP. Os três níveis da esquerda sugerem que não há um bom desenvolvimento pela falta ou pela inadequação dos indicadores existentes na instituição e os três níveis a direita sugerem a existência de indicadores adequados. Pela relação Intrínseca entre os elementos e seus indicadores essa escala demonstra o quanto a instituição precisa desenvolver da dimensão de recursos humanos para alcançar um nível de capacidade administrativa acima do médio.

Na Figura 5, segue a estrutura do modelo geral organizado para a aplicação, demonstrando como a organização dos indicadores permite auferir a capacidade administrativa das IESP.

Figura 5 - Estrutura do modelo geral de avaliação



Fonte: O autor

A Figura 5 demonstra a organização do modelo geral, sendo que uma pesquisa para avaliar a capacidade administrativa por meio dos indicadores revelados, deve ser capaz de traduzir a dimensão de recursos humanos como um todo, ou seja, os indicadores em conjunto refletem essa dimensão de forma ampla. Ao aplicar o modelo, a falta ou a inadequação de um indicador impacta diretamente em vários, ou indiretamente todos os elementos da dimensão. Os elementos da dimensão de recursos humanos são correlacionados, não sendo recomendado abordá-los separados do contexto.

Segue a Tabela 17 com o impacto individual de cada indicador para a dimensão de recursos humanos como um todo.

Tabela 17 – Fator multiplicador da dimensão

INDICADORES	FATOR M D
A Plano de Carreira	1,54
B Descrição dos Cargos	0,58
C Avaliação de Desempenho	2,81
D Programa de Qualificação	1,01
E Programa de Capacitação	0,83
F Programa de Aprendizagem e Treinamento	1,29
G Pesquisa de Clima Organizacional	0,85
H Programa de Atenção à Saúde e Bem estar	0,58
I Dimensionamento do Corpo Técnico	0,52

Fonte: O autor

Esses valores chamados de fator multiplicado da dimensão (Fator MD) são as porcentagens individuais de cada indicador considerando todas as vezes que ele é utilizado, ou seja, reflete o impacto de cada indicador no somatório da dimensão. Ele foi obtido ao se atribuir nota máxima para cada indicador e zerando os demais, resultando na porcentagem individual de cada indicador. A somatória do MD resulta exatamente no valor máximo da dimensão, representado na escala da Tabela 16.

O MD é importante para verificar o impacto de cada indicador na dimensão do modelo, como resultado da ponderação feita utilizando os fatores Nota, FID e FIE. Pela visualização da Tabela 17, os indicadores possuem individualmente um impacto mínimo de 5,2% (Indicador I) e máximo é de 28,1% (Indicador C), resultando em uma distância máxima de 22,9%. Essa análise permite auferir que ao utilizar o modelo, os indicadores são diferenciados sem sobreposição, de modo que os fatores ponderados não precisam ser alterados, bastando que o avaliador alimente a planilha de acordo com a nota para cada indicador que a IESP possui.

O modelo geral organizado permite diversas formas de aplicação, por ser elaborado com métodos de avaliação já utilizados em trabalhos anteriores, existe forte conexão com processos administrativos que podem ou não serem encontrados nas IESPs, como é o caso da avaliação de desempenho que é institucionalizada por lei. Os indicadores podem ser medidos de diferentes maneiras pelas IESP permitindo flexibilidade em relação a aplicação do modelo.

De acordo com Pereira (1999), o resultado que se deseja obter medindo os indicadores depende de uma série de fatores, entre os quais: bases de dados utilizadas; variáveis consideradas; critérios, conceitos e princípios adotados; e, até mesmo crenças, valores e habilidades do avaliador.

Além dos conceitos já abordados e parâmetros apresentados para o modelo, a sugestão do autor é que seja realizada por uma comissão interna com desejável conhecimento de administração, a qual seja atribuída a tarefa de identificar na instituição iniciativas compatíveis com os indicadores do modelo geral e a partir da interpretação complementar de cada indicador, realizar a lista de verificação, gerando assim um nota para cada indicador. Com essas notas, basta alimentar o modelo geral para obter o nível de desenvolvimento, e de acordo com as escalas de medição obter uma avaliação objetiva.

O modelo geral foi organizado para permitir uma avaliação objetiva, não sendo necessária qualquer entrevista ou intervenção de outras pessoas alheias a equipe avaliadora, essa característica permite reduzir avaliações subjetivas ou duvidosas que podem fornecer

informações tendenciosas a respeito da dimensão, contudo para a checagem da lista de verificação é necessário uma compreensão sobre aspectos administrativos abordados no modelo por parte do avaliador.

Além de ser um modelo de avaliação mais completo em seus indicadores, diferente da maioria dos modelos de avaliação encontrados na literatura, o modelo geral organizado, busca avaliar uma dimensão da capacidade administrativa, com distinção entre seus elementos, os modelos encontrados trazem indicadores para determinada “dimensão” ou área da organização. Ou seja, o modelo geral organizado permite avaliar com direcionamento para cada elemento que compõe a dimensão de recursos humanos, respeitando as condições de utilização de cada IESPs.

4.3.3 - Validação

Todos os entrevistados atendem ao perfil desejado para a pesquisa (cargo, classe e tempo de chefia), sendo servidores técnicos administrativos da Universidade Federal do Espírito Santo, lotados no campi da cidade de São Mateus. A pesquisa foi realizada no mês de novembro de 2018 e nenhum dos entrevistados possuía na época da pesquisa relação hierárquica profissional ou pessoal direta ou indireta com o autor da pesquisa, possuindo como única semelhança ocuparem um cargo na carreira de técnico administrativo em educação.

Na primeira etapa do painel, referente ao FID, todos concordaram com a justificativa apresentada, inclusive um entrevistado observou que se ocorrer alteração na composição dos conjuntos pode modificar o fator atribuído ao FID. Essa observação demonstra que ficou evidente para os entrevistados que existe uma correlação entre o FID e os indicadores, e como não houve alteração dos conjuntos o modelo pode ser considerado adequado.

Na segunda etapa do painel, todos responderam o questionário inteiro, sendo que três participantes concordaram com toda a hierarquia apresentada para o FIE. Tendo um entrevistado discordado da ordem de dois indicadores, um entrevistado discordando da ordem de nove indicadores, um discordando da ordem de doze, e apenas um discordando da ordem de dezesseis indicadores. A Tabela 18 apresenta os resultados compilados.

Tabela 18 – Resultados da validação do FIE

ELEMENTOS	INDICADOR	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6	R 7	%
I Desenvolvimento profissional	A	-	-	-	-	-	C	-	86,0%
	B	-	-	-	C	-	A	D	57,0%
	C	-	-	-	B	-	B	F	57,0%
II Progressão na carreira	A	-	-	-	-	-	-	A	86,0%
	C	-	-	-	-	-	-	B	86,0%
	B	-	-	-	-	-	-	I	86,0%
III Habilidades técnicas	C	-	-	-	-	D	-	-	86,0%
	D	-	-	-	-	E	E	-	71,0%
	E	-	-	-	-	C	D	-	71,0%
IV Habilidades interpessoais	C	-	-	-	-	-	-	D	86,0%
	E	-	-	-	-	-	-	A	86,0%
	D	-	-	-	-	-	-	F	86,0%
V Formação (qualificação)	D	-	-	-	-	F	F	-	71,0%
	F	-	-	-	-	D	A	A	57,0%
	A	-	-	-	-	-	D	F	86,0%
VI Capacitação (aperfeiçoamento)	E	-	-	-	-	-	-	A	86,0%
	F	-	-	-	-	-	-	E	86,0%
	A	-	-	-	-	-	-	F	86,0%
VII Treinamento	F	-	-	-	-	E	-	D	71,0%
	D	-	-	-	-	-	E	F	71,0%
	E	-	-	-	-	F	D	-	71,0%
VIII Bem estar	H	-	-	-	-	G	G	-	71,0%
	G	-	-	-	-	H	H	-	71,0%
	C	-	-	-	-	-	-	B	86,0%
IX Relacionamento (clima)	G	-	-	-	-	-	-	-	100,0%
	H	-	-	-	-	-	-	-	100,0%
	C	-	-	-	-	-	-	-	100,0%
X Dotação de pessoal	I	-	-	-	-	-	-	-	100,0%
	B	-	-	-	-	-	-	-	100,0%
	A	-	-	-	-	-	-	-	100,0%

Fonte: O autor

Como apresentado na Tabela 18, ao todo são trinta fatores atribuídos aos conjuntos de indicadores, logo foram coletadas duzentas e dez entradas. Na Tabela 18, as letras abaixo dos respondentes (R), são as únicas alterações propostas. Somando alterações e comparando com o total de entradas possíveis, 82% das respostas correspondem com a hierarquia atribuída inicialmente pelo autor para se obter o FIE, porcentagem que pode ser considerada relevante para validar o modelo.

Apesar de quatro pessoas terem divergido em pelo menos um indicador, o máximo de pessoas que divergiram no mesmo indicador foram três dos sete entrevistados. Quando observado se houve divergências semelhantes, seis indicadores receberam indicação de alteração, mas apenas dois entrevistados por vez. Logo, em todos os conjuntos de indicadores a maioria convergiu para a proposta inicial do autor.

Não houve oportunidade de investigar a justificativa para as respostas, contudo foram coletadas livremente levando em consideração o conhecimento da carreira, a experiência profissional e o contato com cargo de liderança, esta importante por trazer a necessidade de lidar com questionários de avaliação institucional, como estágio probatório por exemplo.

Para retornar com os seis entradas divergentes, os entrevistados poderiam participar de uma segunda rodada realizada em conjunto, buscando uma convergência ainda maior. Contudo não foi viável, pois além de prolongar o tempo da pesquisa, isso poderia levar a uma redundância desnecessária, uma vez que houve ampla maioria de entradas convergentes para a distribuição de indicadores apresentada pelo autor. Logo, considerando a convergência de resposta obtida pela pesquisa de validação, o modelo pode ser considerado adequado para a aplicação em IESPs.

5 CONCLUSÃO

Estima-se que no período de 2011 a 2017 tenham sido publicados cerca de dez mil artigos com tema relacionado com Ensino Superior, com base em pesquisa no portal de periódicos da Capes, sendo que foi possível identificar cinquenta e oito artigos que trazem em seu escopo assuntos relacionados com gestão pública, avaliação, recursos humanos. Ou seja, pode-se concluir que temas relacionados a capacidade administrativa em Instituições de Ensino são pouco estudados, relevando ser uma área com grandes possibilidades de pesquisa.

Para esta dissertação espera-se contribuir para a pesquisa na área de gestão pública em Instituições de ensino e oferecer uma ferramenta adequada para avaliar aspectos relevantes da dimensão de recursos humanos contida na capacidade administrativa das IESP.

Assim como descrito ao final da etapa II, não houve um modelo já publicado que atendesse aos critérios que definem um modelo adequado que possa avaliar a dimensão de forma ampla e atender ao objetivo. O modelo geral foi organizado de forma a seguir a estrutura demonstrada na Figura 5, permitindo através da aplicação dos indicadores avaliar a capacidade administrativa.

Dado a literatura a respeito de Capacidade Administrativa, foi descoberto suas diferentes dimensões, sendo selecionada a dimensão de recursos humanos pela importância do servidor na gestão pública. A dimensão de recursos humanos não é exclusiva dos estudos sobre capacidade administrativa, contudo, para essa pesquisa foram delineados pela literatura de capacidade administrativa termos elementares dessa dimensão, para que esta fosse devidamente representada. Mantendo esses elementos em perspectiva, através da pesquisa estruturada buscou-se encontrar trabalhos acadêmicos que avaliassem de algum modo a dimensão do ponto de vista das IESPs. Para garantir que a dimensão fosse avaliada em sua totalidade, baseado nos termos elementares, o método de avaliar contempla todos os elementos retirados na revisão de literatura, além de outros critérios que permitam uma avaliação quantitativa e voltada para o quadro técnico administrativo. Ao pesquisar os artigos com modelos já aplicados, foi possível relacionar indicadores que se avaliados em conjunto refletem os elementos que caracterizam a dimensão de recursos humanos da capacidade administrativa.

A literatura acerca dos temas pesquisados muitas vezes não é unânime na utilização dos termos e nomenclaturas, mesmo quando se trata de iniciativas administrativas amplamente utilizadas, diferentes autores interpretam alguns conceitos de formas distintas e podem trazer inclusive vieses indesejáveis na busca de indicadores.

Outro desafio na organização do modelo foi traduzir os elementos da dimensão de recursos humanos, de forma sucinta, clara e objetiva, pois a literatura pode atribuir descrições semelhantes para vários elementos, e como a dimensão é formada por um conjunto de elementos que muitas vezes não possuem uma fronteira clara, houve um cuidado para não ampliar a descrição dos elementos tornando clara a distinção entre eles.

Ao buscar por um modelo de avaliação da capacidade administrativa que tenha resultados quantitativos e objetivos, foram abandonados métodos que utilizavam indicadores qualitativos. Essa escolha ocasionou uma limitação clara, pois métodos e indicadores baseados em dados desta natureza poderiam fornecer informações importantes e complementares a respeito da dimensão e seus elementos.

Outra questão percebida foi a relativa escassez de indicadores voltados para elementos chamados pela literatura de não financeiros em relação à indicadores financeiros, além de ter sido um desafio à busca por determinados tipos de indicadores não financeiros, como parte da contribuição da pesquisa, oferece para a comunidade acadêmica um conjunto de indicadores não financeiros com uma abordagem delimitada relacionados a elementos específicos de uma dimensão.

Vale ressaltar que o modelo geral de forma alguma aborda novos elementos para a dimensão de recursos humanos ou traz a elaboração de novos indicadores. Foi realizada a pesquisa, organização e delineamento para que o objetivo de avaliar a capacidade administrativa possa ser realizado de forma ampla e quantitativa, restrita a sua dimensão de recursos humanos. Dessa forma, trabalhos subsequentes podem usufruir do modelo geral apresentado agrupando novas dimensões da capacidade administrativas e seus respectivos elementos.

Como o modelo geral foi apresentado com base nas semelhanças entre as traduções dos elementos e interpretações dos indicadores ambas realizadas pelo autor, assim como o trabalho de atribuição dos fatores para diferenciar os conjuntos de indicadores foi realizado também pelo mesmo autor. Foi realizada uma validação com especialistas desses fatores por pessoas não relacionadas à pesquisa, com o objetivo de mitigar possíveis erros de tendência ocorridos.

A literatura revela que métodos de avaliação mais completos, não só buscam medir um número maior de dimensões, como é desejável que assim sejam. Por mais que o modelo geral organizado nesta pesquisa contribua com indicadores não financeiros, ele apenas permite uma avaliação parcial da capacidade administrativa das IESPs, contudo, como visto na estrutura do modelo na Figura 5, o método utilizado cria uma possibilidade para alcançar

outras dimensões, seus elementos e seus respectivos indicadores, sendo essa uma recomendação para futuras pesquisas.

Por fim, as IESPs devem utilizar o modelo organizado como ferramenta para mitigar possíveis problemas de gestão que comprometem o princípio da eficiência na administração pública. O modelo avaliativo foi organizado para ser utilizado de forma ampla e quantitativa e relevar informações críticas das instituições de ensino públicas, criando uma oportunidade de melhorar a gestão dos recursos humanos além de almejar melhores resultados para a sociedade. Tendo validado o modelo de avaliação, no Apêndice C é apresentada como produto da pesquisa uma proposta de aplicação do modelo de avaliação da dimensão de recursos humanos das capacidades administrativas das IESPs, que serve de orientação para utilizar o modelo.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. **O Impacto do modelo gerencial na administração pública. um breve estudo sobre a experiência internacional recente.** Brasília: Cadernos ENAP, 1997.

ARAÚJO, Priscila Gomes de. **Análise da aplicabilidade do modelo gerencial na administração pública.** Lavras: UFLA, 2011.

BACHTLER, John; MENDEZ, Carlos; ORAŽE, Hildegard. **From conditionality to europeanization in central and eastern Europe: administrative performance and capacity in cohesion policy.** Vienna: Metis, 2013.

BALASSIANO, Moisés; SALLES, Denise Medeiros Ribeiro. **Ambigüidades e implicações da avaliação de desempenho funcional em uma carreira típica de estado.** EnANPAD 2004. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2004-grt-2267.pdf>> Acesso em: 24 de julho de 2017.

BARZELAY, Michael. **La nueva gerencia pública. um ensayo bibliográfico para estudiosos latino americanos (y otros).** In: Reforma y Democracia (Revista do CLAD), Caracas, nº 19, Fevereiro, 2001, p.07-66.

BELLONI, Isaura. **A função social da avaliação institucional.** Avaliação: Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior, Campinas, SP, v. 4, n. 3, p.37-50, 1998.

BOURGEOIS, Isabelle; COUSINS, J. Bradley. **Understanding dimensions of organizational evaluation capacity.** Washington: American Journal of Evaluation, 2013.

BOURNE, Mike; NEELY, Andy; MILLS, John; PLATTS, Ken. **Implementing performance measurement systems: a literature review.** Cambridge: Journal of Business Performance Management, 5(1), 2003.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Dez passos para a boa governança.** Brasília: Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

BRASIL. **Plano diretor da reforma do aparelho do estado.** Brasília: Planalto, 1995.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Boletim estatístico de pessoal e informações organizacionais. BEP 249.** Brasília: MPOG, Jan 2017.

BRASIL. Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-geral da União. **Gastos diretos do governo.** Disponível em: <<http://www.portaldatransparencia.gov.br>>. Acesso em 24 de julho de 2017.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Portaria Normativa nº 3 de 2013.** Disponível em: <<https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/legislacao/atoNormativoDetalhesPub.htm?id=9279>>. Acesso em 24 de julho de 2017.

BRASIL. Ministério da Educação: Universidade Federal de Juiz de Fora. **Resolução nº 36/2017.** Disponível em: <http://www.ufjf.br/consu/files/2017/02/Resolu%C3%A7%C3%A3o_36.2017_CONSU_Dimensionamento7.pdf>. Acesso em 24 de julho de 2017.

BRASIL. Ministério da educação: Instituto Federal do Norte de Minas Gerais. **Programa Institucional de Assistência à Saúde e Qualidade de Vida do Servidor.** Disponível em:

<<https://www.ifnmg.edu.br/mais-noticias-portal/108-portal-noticias-2013/5661-conselho-superior-aprova-regulamento-para-afastamento-de-taes-e-programa-de-saude-e-qualidade-de-vida>>. Acesso em 24 de julho de 2017.

BRASIL. Planalto. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm>. Acesso em 24 de julho de 2017.

BRASIL. Planalto. **Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11784.htm>. Acesso em 24 de julho de 2017.

BRASIL. Planalto. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm>. Acesso em 24 de julho de 2017.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Capital e organização no capitalismo tecnoburocrático**. São Paulo: Tempo Social, revista de sociologia da USP, v. 26, n. 2, 2014.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Brasília: Revista do Serviço Público, 1996.

CAVALCANTE, Pedro. **Gestão pública contemporânea: do movimento gerencialista ao pós-NPM**. Brasília: IPEA, 2017.

CARVALHO, Eneuton Dornellas Pessoa de. **O aparelho administrativo brasileiro: sua gestão e seus servidores – de 1930 aos dias atuais**. Rio de Janeiro: Ipea, 2011.

CORRÊA, Angela Cristina; BORTOLOTTI, Silvana Ligia Vincenzi; SOUSA JÚNIOR, Afonso Farias; MOREIRA JUNIOR, Fernando de Jesus; ANDRADE, Dalton Francisco. **Resistência à mudança na educação superior: design e operacionalização de um instrumento de medida para o MEES**. Santa Catarina: Revista Gestão Universitária na América Latina, 2013.

CORRÊA, Hamilton Luiz. **O estado da arte da avaliação de empresas estatais**. São Paulo: Universidade de São Paulo, Tese de doutoramento, 1986.

COSTA, da Frederico Lustosa. **História das reformas administrativas no Brasil: narrativas, teorizações e representações**. Revista do Serviço Público: Brasília 59 (3): 271-288 Jul/Set 2008.

COSTIN, Claudia. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública: provas e concursos**. 3. Ed, São Paulo: Manole, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. Ed, Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. Ed, Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CRISPIM, Sérgio; LUGOBONI, Leonardo. **Avaliação de desempenho organizacional Análise comparativa dos modelos teóricos e pesquisa de aplicação nas Instituições de Ensino Superior da Região Metropolitana de São Paulo**. Lisboa: Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, vol. 11, núm. 1, 2012.

DE CAMPOS, Paulo Cezar; DE LIMA, Carlos Rogério Montenegro; DE LIMA, Mauricio Andrade; DE LIMA, Marcus Vinicius Andrade. **O balanced scorecard como sistema de avaliação de desempenho desdobrado nas áreas de gestão, ensino, pesquisa e extensão em uma instituição de ensino superior comunitária.** Santa Catarina: Revista Gestão Universitária na América Latina, 2014.

DE LIMA, Patrícia Schmidt Hahn; DE LIMA, Carlos Rogerio Montenegro; DIAS, Ibsem Agrello; DE LIMA, Marcus Vinicius Andrade. **Yield management em instituições de ensino superior: um estudo de caso na modalidade de ensino a distância de uma universidade comunitária.** São Paulo: Revista Ibero Americana de Estratégia, 2016.

EAKINA, Hallie; LEMOS, Maria Carmen. **Adaptation and the state: Latin America and the challenge of capacity-building under globalization.** California: University of California, 2005.

EISENHARD, Kathleen M. **Building theories from case study research.** *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, 1989.

ENSSLIN, Leonardo; DUTRA, Ademar; MARTINS, Renard Pereira; DEZEM, Vinicius. **Modelo construtivista para apoiar o processo de gestão da universidade federal de Tocantins.** São Paulo: Revista Ibero Americana de Estratégia, 2016.

GARCIA, Adriana Amadeu; NICOLINI, Alexandre Mendes; DE ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. **Valor agregado aos estudantes nos cursos de administração: uma comparação do desempenho entre instituições de ensino superior públicas e privadas.** Santa Catarina: Revista Gestão Universitária na América Latina, 2014.

GIL, Antônio Carlos, **Como elaborar projetos de pesquisa.**4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GLEESON, Deborah; LEGGE, David; O'NEILL, Deirdre; PFEFFER, Monica. **Negotiating Tensions in Developing Organizational Policy Capacity: Comparative Lessons to be Drawn.** Victoria: Journal of Comparative Policy Analysis, 2011.

GOMES, Joséli Fiorin. **Os modelos (dimensões) de administração pública e a realidade da gestão pública brasileira: do patrimonialismo à possibilidade de uma gestão democrática.** Florianópolis: Anais da 58ª Reunião Anual da SBPC, 2006.

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.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: nova abordagem.**6. Ed. São Paulo: LTR, 1996.

HAČEK, Miro; BAČLIJA, Irena. **The Administrative Capacity of Slovenian Municipalities.** Lex Localis: Journal of local self-government, 2009.

HERTIE SCHOOL OF GOVERNANCE. **The governance report 2014.** Disponível em: <<http://www.governancereport.org/home/governance-challenges/2014-administrative-capacity/administrative-capacity-governance-readiness/>>. Acesso em 28 de Set 2017.

HELDMAN, Kim. **Gerência de projetos: fundamentos, um guia prático para quem quer certificação em gerência de projetos.** 10 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HONADLE, Beth Walter. **A Capacity-building framework: a search for concept and purpose.** Washington: American Society for Public Administration, 1981.

HOU, Yilin; MOYNIHAN, Donald P; INGRAHAM, Patricia Wallace. **Capacity, management, and performance exploring the links**. San Francisco: American Review Of Public Administration, 2003.

HUERTA, Angélica Rosas. **Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional**. México: Polít. cult. número30, 2008.

HUGHES, Owen; O'NEILL, Deirdre. **Public management reform: some lessons from The Antipodes**. Victoria: Monash University, (2000)

JREISAT, Jamil E. **Rethinking administrative capacity development: the arab states**. Florida: Springer Science, 2011.

LARA, Janayna Formosi de. SILVA, Marlene Bühlerda. **Avaliação de desempenho no modelo de gestão por competências: uma experiência de utilização**. Paraná: Universidade Tuiuti do Paraná, 2004 Disponível em <http://www.psicologia.pt/artigos/ver_artigo_licenciatura.php?codigo=tl0001.> Acesso em 28 de setembro de 2017.

LYRIO, Maurício Vasconcellos Leão; MELO, Verônica de Souza; CODESSO, Maurício Mello; LUNKES, Rogério João. **Orçamento por desempenho: uma análise da relação entre desempenho e alocação de recursos em ações no orçamento de uma Instituição Federal de Ensino Superior**. Santa Catarina: Revista Gestão Universitária na América Latina, 2014.

MATOS, Lucas dos Santos; PETRI, Sergio Murilo. **Balanced scorecard na gestão universitária: mapeamento sobre o tema utilizando o proknow-c**. Santa Catarina: Revista Gestão Universitária na América Latina, 2015.

MARTINS, Vinicius Abilio. **Proposta de um mapa estratégico para uma universidade pública**. Paraíba: REVISTA EVIDENCIAÇÃO CONTÁBIL & FINANÇAS, 2015.

MARGLIN, Stephen A.; SCHOR, Juliet B. **The Golden Age of Capitalism: Reinterpreting the Postwar Experience**. Oxford: WIDE Studies, 1992.

MENICUCCI, Telma Maria Gonçalves; GONTIJO, José Geraldo Leandro. **Gestão e políticas públicas no cenário contemporâneo: tendências nacionais e internacionais**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2016.

MILIO, Simona. **Can Administrative capacity explain differences in regional performances? evidence from structural funds implementation in Southern Italy**. London: London School of Economics and Political Science, 2007.

NAKROŠIS, Vitalis. **Theory-based evaluation of capacity-building interventions**. Vilnius: Vilnius University, 2014.

NIELSEN, Steffen Bohni; LEMIRE, Sebastian; SKOV, Majbritt. **Measuring Evaluation Capacity: Results and Implications of a Danish Study**. California: SAGE Publications, 2011.

PAES DE PAULA, Ana Paula. **Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social**. Minas Gerais: UFMG, 2004.

PAIVA, Carlos Henrique Assunção. **A burocracia no Brasil: as bases da administração pública nacional em perspectiva histórica (1920-1945)**. São Paulo: Scielo, 2009.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração pública: teoria e questões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PALUDO, Augustinho. **Administração pública**. 3. Ed, Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

PANTOJA, Maria Júlia. CAMÕES, Marizaura Reis de Souza. BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público/organizado**. Brasília: ENAP, 2010.

PIMENTEL, Thiago Duarte; PAULA, Sara Conceição. **Desenvolvimento de um protocolo de avaliação do desempenho de recursos humanos em instituições de ensino superior/ies: notas para a gestão acadêmica a partir do caso do curso de turismo/UFJF – Brasil**. Santa Catarina: Revista Gestão Universitária na América Latina, 2014.

PINO, Cristian Eugenio Orellana. **El conflicto organizacional de la educacion del management brasileno bajo la vision del habitus "bourderiano"**. Rio de Janeiro Cad. EBAPE. BR vol.12 no.3 , 2014.

POLIDANO, Charles. **Measuring public sector capacity**. Great Britain: Elsevier Science Ltd., 2000.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes**. 12. ed. São Paulo: LTr, 2014.

PEREIRA, Carlos Alberto. **Avaliação de resultados e desempenhos**. In: Catelli, Armando. Controladoria: uma abordagem da gestão econômica. GECON. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PRATES, Antônio Augusto Pereira; SILVA, Matheus Faleiros; DE PAULA, Túlio Silva. **Natureza administrativa das instituições de Ensino Superior, gestão organizacional e o acesso aos postos de trabalho de maior prestígio no mercado de trabalho**. Brasília: Soc. estado. vol .27 no.1, 2012.

REIS, Germano Glufke. **Avaliação 360 graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial**. São Paulo: Atlas, 2003.

ROBINS, Lisa. **Perspectives on capacity building to guide policy and program development and delivery**. Canberra: Australian National University, 2008.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, Stephen Paul. **O processo administrativo: integrando teoria e prática**. Tradução de Wiktor Wanjtal e Isabel C. Weippert. São Paulo: Atlas, 1978.

ROCHA, Josilene Martins; CASARTELLI, Alam de Oliveira. **Análise do processo de implantação do balanced scorecard (BSC) em uma instituição de ensino superior**. Santa Catarina: Revista Gestão Universitária na América Latina, 2014.

RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz. **Aplicação do modelo de avaliação integrado ao planejamento anual na faculdade da serra gaúcha (FSG): um estudo de caso**. Santa Catarina: Revista Gestão Universitária na América Latina, 2011.

ROMERO, Julia, PASTOR, José M. **Las universidades españolas bajo La influencia de los rankings**. Regional and Sectoral Economics Studies, Vol 12-3, 2012.

ROSA, Rodrigo Assunção; FREGA, José Roberto. **Intervenors in the technology transfer process in a public university**. Curitiba: Rev. adm. contemp. vol.21 no.4, 2017.

SANTOS Marcio de Miranda; COELHO, Gilda Massari; DOS SANTOS Dalci Maria; FILHO, Lélío Fellows. **Prospecção de tecnologias de futuro: métodos, técnicas e abordagens**. Brasília: Parcerias Estratégicas Número 19, 2004.

SCHARMACH, Andreia Luciana da Rosa; DOMINGUES, Maria José Carvalho de Souza; CARVALHO, Carlos Eduardo; MACHADO, Nelson Santos. **Avaliação das possibilidades de implantação do balanced scorecard em instituições de ensino superior**. Santa Catarina: Revista Gestão Universitária na América Latina, 2012.

SIGMA. **The Sigma Guidelines: Putting Sustainable Development Into Practice - a guide for organizations 2003**. Disponível em: <<http://www.projectsigma.co.uk>>. Acesso em 12 de Set de 2017.

SOBRINHO, José Dias. **Avaliação: políticas educacionais e reformas da educação superior**. São Paulo: Cortez, 2003.

SOUSAI, Izabela A. de C. Meireles de O.; MENDONÇA, Helenides. **Justice of perception and involvement at work: the case of a university paranaense**. São Paulo: Rev. Adm. Mackenzie, 2009.

SOUZA, Eda Castro Lucas. **A capacitação administrativa e a formação de gestores governamentais**. RAP Rio de Janeiro 36(1): 73-88. Jan/Fev 2002. Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/6428/5012>>. Acesso em 19 de maio de 2017.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wunsch; BULGACOV, Sergio; GIACOMINI, Mônica Maier. **Dynamic capabilities, operational capabilities (educational-marketing) and performance**. São Paulo: Revista brasileira de gestão, 2017.

THE WORLD BANK. **Governance and development**. Washington: D.C., 1992.

THE UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAM (UNDP). **Capacity development: Lessons of experience and guiding principles**. New York: United Nations Development Programme Bureau for Development Policy, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WATTS, ted; MCNAIR-CONNOLLY, Carol J. **New performance measurement and management control systems**. Journal of applied Accounting Research. v. 13, n.3, p.226-241, 2012.

WESCOTT, Geoff. **Partnerships for capacity building: community, governments and universities working together**. Melbourne: Ocean & Coastal Management, 2002.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 24 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KENNERLEY, Mike; NEELY, Andy. **A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems**. Cranfield: International Journal of Operations & Production Management, 22(11), 2002.

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. **Princípios de administração**. Tradução de Albertino Pinheiro Jr. e Ernesto D'Orsi. São Paulo: Pioneira, 1969.

KRAMES, A. Jeffrey. **A cabeça de Peter Drucker**. Rio de Janeiro: Sextante, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed.- Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, Robert K. **The Case Study Crisis: Some Answers**. **Administrative Science Quartely**, V.26, Cornell University, 1981.

ZANIN, Antonio; POLI, Odilon Luiz; DE MOURA, Geovanne Dias; JUNG, Carlos Fernando; CATEN, Carla Schwengber ten. **Definição de painel de indicadores de desempenho para instituições comunitárias de ensino superior**. Santa Catarina: Revista Gestão Universitária na América Latina, 2015.

APÊNDICE A –

Modelo geral organizado para aplicação

ELEMENTOS		INDICADORES	NOTA	FID	FIE	TOTAL	FM	RESULTADO
I	Desenvolvimento profissional	A Plano de Carreira	5	3,0	6,0	90,00	61%	1,00
		B Descrição dos Cargos	5	2,0	3,0	30,00	20%	
		C Avaliação de Desempenho	9	3,0	1,0	27,00	18%	
II	Progressão na carreira	A Plano de Carreira	5	3,0	6,0	90,00	50%	1,00
		C Avaliação de Desempenho	9	3,0	3,0	81,00	45%	
		B Descrição dos Cargos	5	2,0	1,0	10,00	6%	
III	Habilidades técnicas	C Avaliação de Desempenho	9	3,0	6,0	162,00	80%	1,00
		D Programa de Qualificação	5	2,0	3,0	30,00	15%	
		E Programa de Capacitação	5	2,0	1,0	10,00	5%	
IV	Habilidades interpessoais	C Avaliação de Desempenho	9	3,0	6,0	162,00	80%	1,00
		E Programa de Capacitação	5	2,0	3,0	30,00	15%	
		D Programa de Qualificação	5	2,0	1,0	10,00	5%	
V	Formação (qualificação)	D Programa de Qualificação	5	2,0	6,0	60,00	54%	1,00
		F Programa de Aprendizagem e Treinamento	6	2,0	3,0	36,00	32%	
		A Plano de Carreira	5	3,0	1,0	15,00	14%	
VI	Capacitação (aperfeiçoamento)	E Programa de Capacitação	5	2,0	6,0	60,00	54%	1,00
		F Programa de Aprendizagem e Treinamento	6	2,0	3,0	36,00	32%	
		A Plano de Carreira	5	3,0	1,0	15,00	14%	
VII	Treinamento	F Programa de Aprendizagem e Treinamento	6	2,0	6,0	72,00	64%	1,00
		D Programa de Qualificação	5	2,0	3,0	30,00	27%	
		E Programa de Capacitação	5	2,0	1,0	10,00	9%	
VIII	Bem estar	H Programa de Atenção	6	1,0	6,0	36,00	40%	1,00

			à Saúde e Bem estar						
		G	Pesquisa de Clima Organizacional	9	1,0	3,0	27,00	30%	
		C	Avaliação de Desempenho	9	3,0	1,0	27,00	30%	
IX	Relacionamento (clima)	G	Pesquisa de Clima Organizacional	9	1,0	6,0	54,00	55%	1,00
		H	Programa de Atenção à Saúde e Bem estar	6	1,0	3,0	18,00	18%	
		C	Avaliação de Desempenho	9	3,0	1,0	27,00	27%	
X	Dotação de pessoal	I	Dimensionamento do Corpo Técnico	8	1,0	6,0	48,00	52%	1,00
		B	Descrição dos Cargos	5	2,0	3,0	30,00	32%	
		A	Plano de Carreira	5	3,0	1,0	15,00	16%	
Nível de Desenvolvimento da Dimensão de Recursos Humanos da Capacidade Administrativa									10,00

APÊNDICE B –

Questionários de validação aplicado aos especialistas

Questionário de validação do FID

INDICADORES		NÚMERO	FID
A	Plano de Carreira	5	3
B	Descrição dos Cargos	3	2
C	Avaliação de Desempenho	6	3
D	Programa de Qualificação	4	2
E	Programa de Capacitação	4	2
F	Programa de Aprendizagem e Treinamento	3	2
G	Pesquisa de Clima Organizacional	2	1
H	Programa de Atenção à Saúde e Bem estar	2	1
I	Dimensionamento do Corpo Técnico	1	1
FID apresenta uma escala de quantas vezes determinado indicador foi utilizado no modelo.			
Justificativa: Os indicadores do modelo proposto foram organizados com base em indicadores retirados de outros modelos encontrados na literatura, e desta forma utilizados em conjunto para avaliar os elementos da dimensão. Como os indicadores foram interpretados buscando avaliar o maior número de elementos da dimensão possível, sem extrapolar a tradução dos elementos, os indicadores do modelo proposto foram utilizados mais de uma vez para atender ao objetivo da pesquisa.			
		CONCORDO	
		DISCORDO	
		NEUTRO	
Possui alternativa de melhoria? Qual?			

Questionário de validação do FIE

Caso concorde com a hierarquia de indicadores assinale OK.						
Caso discorde, escreva ao lado a ordem que em sua opinião seja mais adequada.						
ELEMENTOS		INDICADORES		ORDEM	OK	NOVA ORDEM
I	Desenvolvimento profissional	A	Plano de Carreira	1°		
		B	Descrição dos Cargos	2°		
		C	Avaliação de Desempenho	3°		
II	Progressão na carreira	A	Plano de Carreira	1°		
		C	Avaliação de Desempenho	2°		
		B	Descrição dos Cargos	3°		
III	Habilidades técnicas	C	Avaliação de Desempenho	1°		
		D	Programa de Qualificação	2°		
		E	Programa de Capacitação	3°		
IV	Habilidades interpessoais	C	Avaliação de Desempenho	1°		
		E	Programa de Capacitação	2°		
		D	Programa de Qualificação	3°		
V	Formação (qualificação)	D	Programa de Qualificação	1°		
		F	Programa de Aprendizagem e Treinamento	2°		
		A	Plano de Carreira	3°		
VI	Capacitação (aperfeiçoamento)	E	Programa de Capacitação	1°		
		F	Programa de Aprendizagem e Treinamento	2°		
		A	Plano de Carreira	3°		
VII	Treinamento	F	Programa de Aprendizagem e Treinamento	1°		
		D	Programa de Qualificação	2°		
		E	Programa de Capacitação	3°		
VIII	Bem estar	H	Programa de Atenção à Saúde e Bem estar	1°		
		G	Pesquisa de Clima Organizacional	2°		
		C	Avaliação de Desempenho	3°		
IX	Relacionamento (clima)	G	Pesquisa de Clima Organizacional	1°		
		H	Programa de Atenção à Saúde e Bem estar	2°		
		C	Avaliação de Desempenho	3°		
X	Dotação de pessoal	I	Dimensionamento do Corpo Técnico	1°		
		B	Descrição dos Cargos	2°		
		A	Plano de Carreira	3°		

**APÊNDICE C –
Projeto Final Apresentado como Produto da Pesquisa**

PAULO AUGUSTO BRAZ KARPSAK

**PROPOSTA DE APLICAÇÃO DO MODELO DE AVALIAÇÃO DA
DIMENSÃO DE RECURSOS HUMANOS DAS CAPACIDADES
ADMINISTRATIVAS DAS IESPs**

Projeto aplicável ao Centro Universitário Norte do Espírito Santo como produto final da pesquisa intitulada “CAPACIDADE ADMINISTRATIVA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS: proposta de avaliação para os técnicos administrativos” do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, da Universidade Federal do Espírito Santo.

SÃO MATEUS
2018

1 APRESENTAÇÃO

O conceito de capacidade administrativa possui distintas dimensões, sendo a de Recursos Humanos é comum na maioria dos autores. Sendo assim o modelo organizado permite avaliar o desenvolvimento da dimensão de recursos humanos das IESPs.

O modelo geral foi organizado para permitir uma avaliação objetiva, não sendo necessária qualquer entrevista ou intervenção de outras pessoas alheias a equipe avaliadora, essa característica permite reduzir avaliações subjetivas ou duvidosas que podem fornecer informações tendenciosas a respeito da dimensão, contudo para a checagem da lista de verificação é necessário uma compreensão sobre aspectos administrativos abordados no modelo por parte do avaliador.

O modelo é composto por dez elementos que compõem a dimensão de recursos humanos, cada elemento possui um conjunto de três indicadores, ao todo são nove indicadores que foram interpretados pelo autor para aplicação do modelo, os conjuntos de indicadores formam uma estrutura avaliativa de trinta parâmetros, chamados de notas. Contudo o modelo não é rígido nesse aspecto, pois cada instituição possui suas características, então a equipe incumbida de aplicar o modelo deve ter a capacidade de correlacionar os indicadores com a realidade de sua instituição.

De acordo com Pereira (1999), o resultado que se deseja obter medindo os indicadores depende de uma série de fatores, entre os quais: bases de dados utilizadas; variáveis consideradas; critérios, conceitos e princípios adotados; e, até mesmo crenças, valores e habilidades do avaliador.

2 JUSTIFICATIVA

A aplicação do modelo geral permite fornecer dados quantitativos a respeito do instrumental aplicado ao corpo técnico administrativo das IESPs, possibilitando assim uma avaliação do nível de desenvolvimento da dimensão de recursos humanos contida na capacidade administrativa.

3 OBJETIVOS

- Medir o quanto cada elemento está impactando no desenvolvimento da dimensão de recursos humanos da IESP, utilizando a escala da Tabela 15.
- Medir o desenvolvimento da dimensão de recursos humanos da capacidade administrativa da IESP, utilizando a escala da Tabela 16.

4 EQUIPE DE AVALIAÇÃO

Para aplicar o modelo avaliativo proposto é sugerida uma comissão interna com desejável conhecimento de administração, assim como dos aspectos que fazem parte da carreira dos técnicos administrativos e no âmbito da IESPs existe a Comissão Interna de Supervisão (CIS).

Instituídas pelo § 3º do Art. 22 da Lei 11091/2005, as (CIS) são compostas por técnicos administrativos em educação, eleitos por seus colegas com o objetivo função orientar, avaliar e fiscalizar as ações relacionadas à estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), assim como propor alterações necessárias para o aprimoramento do plano de carreira e auxiliar a área de pessoal da Universidade.

6 METODOLOGIA

Como base nas traduções dos elementos e nas interpretações dos indicadores, a equipe de trabalho deve realizar um levantamento dos instrumentos administrativos que a IESPs utiliza e verificar se há correspondência com os indicadores do modelo, realizando assim a avaliação quantitativa.

Para cada indicador deve ser atribuída uma nota. A nota é multiplicada pelos respectivos FIDs e FIEs, e esse produto, dividido pela soma das notas de cada conjunto de elementos. O resultado será uma porcentagem para cada indicador que somada às porcentagens dos outros dois indicadores do conjunto chegará ao Resultado do Elemento.

Para avaliar cada elemento, o resultado deve ser comparado na escala da Tabela 15. E para avaliar o nível de desenvolvimento da dimensão de recursos humanos da capacidade administrativa basta somar todos os resultados de cada elemento, e comparar na escala da Tabela 16.

7 RESULTADOS ESPERADOS

Espera-se que o modelo ofereça uma aplicação flexível e objetiva, sendo atribuídas notas aos indicadores encontrados na IESP, alimentando o modelo e realizando o cálculo de acordo com os fatores para obter os resultados. Deste modo, levantando informações a respeito dos elementos que compõem a dimensão recursos humanos das capacidades administrativas da IESPs e do nível de desenvolvimento da dimensão como um todo. Essas informações podem servir para identificar problemas de gestão de recursos humanos e auxiliar na tomada de decisão.