



ANÁLISE DO MÉTODO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.

MARIANA FACCIO BALTAZAR RODRIGUES
ANDRESSA SASAKI VASQUES PACHECO
MAURÍCIO RISSI
PATRICIA DE SÁ FREIRE
ALINE PEREIRA SOARES
MARINA KEIKO NAKAYAMA

O presente trabalho tem por objetivo geral analisar o método de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). O estudo é classificado como qualitativo e descritivo, já que procura conhecer como o fenômeno se manifesta, com embasamento teórico e sem a utilização de elementos estatísticos para análise. A pesquisa bibliográfica baseou-se em fontes científicas e empíricas. A fonte de dados foi principalmente documental, a análise se deu de forma descritiva. Apesar da importância do *feedback*, como forma de estimular o desenvolvimento individual, a UFSC não demonstra atenção a este procedimento, prevendo apenas a comunicação de formal, escrita ou através do sistema, ao invés de uma entrevista pessoal entre servidor e chefia para a descrição e discussão do que deve ser melhorado e o que está de acordo com o esperado.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Universidades federais. Servidores técnico-administrativos.

1 INTRODUÇÃO

A organização terá sucesso se as todas as pessoas, desde os dirigentes até os funcionários com funções mais simples, trabalharem para tanto, por outro lado, se a organização vai mal a culpa também é das pessoas, incluindo seus dirigentes. A estes cabe ainda a responsabilidade da incorreta escolha e acompanhamento das pessoas (PONTES, 2005).

Sendo assim as organizações esperam diversos resultados das pessoas, Pontes (2005) elenca alguns como trabalho com qualidade, produtividade, não desperdício de material, satisfação dos clientes com o trabalho produzido, e também que as pessoas pensem em inovações nos processos e que usem seu potencial para que a empresa seja cada vez melhor.

Diante dessas necessidades faz-se necessário um processo de avaliação de desempenho para saber se as pessoas estão, de fato, fazendo o seu melhor e apresentando os resultados desejados pela organização.

Para Lucena (2004) a avaliação de desempenho é uma das ferramentas que auxilia no cumprimento de metas estratégicas, considerando os valores institucionais. Entretanto faz-se necessário que o método adotado seja o mais adequado e a eficácia do processo seja assegurada.

Nas organizações públicas também se faz necessário a avaliação do desempenho humano, entretanto essas possuem particularidades quanto a sua administração e objetivos.

A administração pública só pode fazer o que a lei permite, ou seja, diferente do que ocorre no direito privado, onde se pode realizar tudo que a lei não proíbe, a vontade da administração pública é a que decorre da lei (DI PIETRO 2007).

As Instituições Federais de ensino, enquanto autarquias, também devem respeitar o disposto no parágrafo anterior. No ano de 2005 foi promulgada a Lei no 11.091, que reestruturou a carreira dos cargos Técnico-Administrativos em Educação e determinou que para a progressão por mérito profissional seria necessário que o servidor apresentasse resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação. Posteriormente o decreto 5.825 de 2006 detalhou as premissas do método que deveria ser adotado pelas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

A legislação exposta trouxe uma nova demanda para as IFES, aquelas que já utilizavam um programa de avaliação de desempenho deveriam adequá-lo e aquelas que não utilizavam deveriam desenvolvê-lo.

Dentro desse contexto o presente trabalho tem como objeto o programa de avaliação de desempenho da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). A partir do exposto o problema de pesquisa deste trabalho é: como analisar o método utilizado de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da UFSC?

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 As Universidades

As Universidades “tem a missão transecular de gerar, conservar, transmitir e ritualizar uma herança cultural de saberes, idéias e valores que promovem o desenvolvimento da sociedade”, sendo uma das instituições mais antigas, significativas e marcantes da sociedade (COLOSSI et al., 2005).

Do ponto de vista legal o Ministério da Educação (MEC) descreve que, de acordo com o Decreto 5.773/06, as instituições de ensino superior são credenciadas como: faculdades,

centros universitários e Universidades, para tanto são considerados os fatores de organização e prerrogativas acadêmicas.

O MEC coloca ainda que as universidades se caracterizam pela indissociabilidade das atividades de ensino, de pesquisa e de extensão. São instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por: produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional; um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado; um terço do corpo docente em regime de tempo integral. A criação de universidades federais se dará por iniciativa do Poder Executivo, mediante projeto de lei encaminhado ao Congresso Nacional.

2.2 Gestão universitária

As universidades tem características peculiares, caracterizadas pelos seus objetivos específicos de criação e difusão do conhecimento, e portanto sua gestão não pode ser a simples transposição dos modelos administrativos, públicos ou privados (GRILLO, 2001).

Colossi et al. (2005) destacam ainda a importância que as universidades brasileiras tem na formação de estudantes e cientistas, e que estas deveriam ter como foco a satisfação de todos os grupos de interesse e não apenas os próprios, ou seja, a universidade deve estar a serviço da sociedade. A Educação Superior tem grande importância também no conjunto das políticas públicas, não apenas em função do seu valor instrumental para a formação acadêmica - profissional, para as atividades de pesquisa científica e tecnológica para o desenvolvimento econômico e social ou pela sua contribuição para a formação ética e cultural mais ampla, mas igualmente em função do lugar estratégico que ocupa nas políticas públicas orientadas para a cidadania democrática, a justiça social e o desenvolvimento sustentável.

Diante dessa importância, de acordo com o MEC, foi instituído pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes) é formado por três componentes principais: a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes. O Sinaes avalia todos os aspectos que giram em torno desses três eixos: o ensino, a pesquisa, a extensão. Avalia também outros aspectos, tais como a responsabilidade social, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição, o corpo docente e as instalações.

O Sinaes possui uma série de instrumentos complementares: auto-avaliação, avaliação externa, Enade, Avaliação dos cursos de graduação e instrumentos de informação (censo e cadastro). Os resultados das avaliações possibilitam traçar um panorama da qualidade dos cursos e instituições de educação superior no País. Os processos avaliativos são coordenados e supervisionados pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior. A operacionalização é de responsabilidade do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

As informações obtidas com o Sinaes são utilizadas pelas Instituições de Ensino Superior, para orientação da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social; pelos órgãos governamentais para orientar políticas públicas e pelos estudantes, pais de alunos, instituições acadêmicas e público em geral, para orientar suas decisões quanto à realidade dos cursos e das instituições.

Embora exista a necessidade da atuação de acordo com as demandas sociais as universidades, têm, ao longo da história, apresentado alguns posicionamentos significativamente distantes das reais necessidades da sociedade (ROSA, 2005).

2.3 Recursos humanos nas universidades

Grillo (2001, p.13) destaca a importância das pessoas quando coloca que “os colaboradores da instituição universitária representam o verdadeiro sustentáculo da universidade”, daí a necessidade de políticas que privilegiem o contínuo desenvolvimento profissional e pessoal.

Cecatto et al. (2005) complementam colocando que as instituições universitárias, apesar de suas peculiaridades, não fogem à regra das demais organizações, pois apresentam em seus quadros, seres humanos que exercem um papel preponderante. Uma maior atenção aos valores humanos, desenvolvendo pessoas, delegando, partindo para uma conscientização social, mudança de valores, contribuiria, sobremaneira, para o seu fortalecimento.

As Universidades Federais, enquanto instituições públicas, estão submetidas a leis e regulamentos e estão inseridas dentro de uma hierarquia. Nas atividades de recursos humanos esta submetida à Secretaria de Recursos Humanos (SRH) do Ministério do Planejamento. A SRH é um órgão singular, de abrangência nacional. Sua principal atividade é a elaboração de normas e definição de procedimentos que devem ser observados pelas áreas de recursos humanos de toda a Administração Pública Federal. A SRH realiza, ainda, as atividades de coordenação, controle e supervisão dos assuntos relativos a cadastro e lotação, remuneração, folha de pagamento, seguridade social e benefícios, dirigidas aos servidores públicos federais.

2.4 A avaliação de desempenho na administração pública federal

A avaliação de desempenho na administração pública federal tem particularidades, neste tópico serão colocadas essas características. Segundo SRH (2009) a avaliação de desempenho na Administração Pública é utilizada com o objetivo de aprovação em estágio probatório, progressão funcional, promoção e pagamento das gratificações de desempenho. A base legal para tanto está contida na Lei 8112, de dezembro de 1990, “regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais”, e nas legislações específicas dos cargos, carreiras e planos de cargos.

Para fins de estágio probatório a Lei 8112/1990 prevê os seguintes fatores de avaliação: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade.

A partir da Lei 11.784 de 2008 foram definidos novos princípios e diretrizes para a avaliação de desempenho do servidor público, prevendo a definição de metas intermediárias e individuais, a publicização de metas e resultados e a participação dos usuários.

A referida lei define a avaliação de desempenho como o monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual e institucional do servidor, tendo como referência as metas globais e intermediárias dos órgãos e entidades que compõem o conjunto de carreiras e cargos do Sistema de Pessoal Civil do Executivo federal.

Os objetivos da avaliação de desempenho, segundo SRH (2009) são os de promover a melhoria dos serviços públicos e de subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente no tocante a capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e movimentação de pessoal.

O ciclo de avaliação de desempenho tem início com a definição das metas institucionais que são fixadas anualmente, em ato do dirigente máximo do órgão ou entidade da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. As metas institucionais devem ser objetivamente mensuráveis, quantificáveis e diretamente relacionadas às atividades do órgão ou entidades; ser compatíveis com as diretrizes, políticas e metas governamentais dos órgãos da Administração direta aos quais estão vinculadas, devendo ser amplamente divulgadas pelos órgãos ou entidades da Administração Pública Federal, inclusive em sítio eletrônico, segundo SRH (2009).

As metas individuais se subdividem em globais quando refletem os objetivos estratégicos da organização como um todo e intermediárias relativas aos objetivos estratégicos das equipes de trabalho a serem elaboradas em consonância com as metas globais.

SRH (2009) coloca ainda o processo de pactuação ou de negociação prévia das metas de desempenho individual e intermediárias, que deverão ser definidas entre o servidor, a chefia e a equipe de trabalho, por critérios objetivos, resultando na elaboração de um Plano de Trabalho da unidade. Esse plano de trabalho deverá conter o registro das etapas do ciclo de avaliação de desempenho:

- a) Estabelecimento de compromissos de desempenho individual e institucional, firmados no início do ciclo entre o gestor e cada integrante da equipe, a partir das metas institucionais;
- b) Acompanhamento do desempenho individual e institucional de todas as etapas ao longo do ciclo;
- c) Avaliação parcial dos resultados obtidos, para fins de ajustes necessários
- d) Apuração final das pontuações para o fechamento dos resultados obtidos em todos os componentes da avaliação de desempenho.

Na dimensão individual, os servidores ocupantes de cargos em comissão de nível hierárquico intermediário poderão ser avaliados a partir dos conceitos atribuídos pelo próprio avaliado, pela chefia imediata e da média dos conceitos atribuídos pelos integrantes da equipe de trabalho a ele subordinados.

Os servidores não ocupantes de cargos em comissão ou de função de confiança poderão ser avaliados na dimensão individual a partir dos conceitos atribuídos pelo próprio avaliado, pela chefia imediata e pela média dos conceitos atribuídos pelos demais integrantes da equipe de trabalho. Dessa forma busca a unificação de procedimentos metodológicos de avaliação para chefias e equipes de trabalho.

Quanto à dimensão institucional, poderão ser considerados os resultados obtidos na avaliação:

- a) Do plano de trabalho, cuja pontuação ocorrerá ao índice de cumprimento das ações que o integram, devidamente ponderadas;
- b) Do desempenho da equipe de trabalho realizada pelos seus integrantes;
- c) Realizada pelos usuários internos ou externos de cada unidade de trabalho;
- d) Das condições de trabalho, feita pelos integrantes de cada equipe de trabalho; e
- e) Do desempenho do órgão ou entidade no alcance das metas globais

SRH (2009) considera que nesse aspecto pode-se identificar o grau de sofisticação e abrangência que o processo de avaliação de desempenho institucional quer alcançar, ao propor a identificação de um conjunto de elementos que influenciam diretamente na gestão do desempenho de pessoas e equipes. Destaca-se aqui o aspecto de inovação e reforço a cidadania e ao controle social ao estabelecer a participação dos usuários no processo de avaliação das instituições e serviços públicos.

Cada ciclo avaliativo tem as seguintes etapas: publicação das metas globais; estabelecimento de compromissos de desempenho individual e institucional com a elaboração do Plano de Trabalho; acompanhamento periódico do desempenho individual e institucional; avaliação parcial dos resultados obtidos, para fins de ajustes; apuração final das pontuações para o fechamento dos resultados obtidos em todos os componentes de avaliação de desempenho; publicação dos resultado final da avaliação e retorno aos avaliados, com vistas à discussão dos resultados obtidos na avaliação de desempenho, após a consolidação das pontuações.

SRH (2009) considera que os resultados da avaliação de desempenho poderão ser utilizados para a melhoria dos diversos subsistemas de gestão de pessoas tais como: fomentar o redesenho de programas de capacitação; aferir pontuação para efeito de gratificações de

desempenho; referenciar a política de promoção e progressão na carreira; identificação de demanda de melhoria de processos, fluxos e condições de trabalho, dentre outros.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A classificação do estudo pode ser feita, segundo Vergara (2007), a partir de dois critérios, quanto aos fins e quanto aos meios de investigação. No tocante aos fins, esse trabalho é caracterizado como descritivo e quanto aos meios documental.

A pesquisa bibliográfica baseou-se em fontes científicas e empíricas. O conhecimento científico caracteriza-se pela presença do acolhimento metódico e sistemático dos fatos da realidade, Fachin (2006, p. 19) descreve ainda que

o ser humano, diante da necessidade de compreender e dominar o meio ou o mundo, em seu benefício e da sociedade da qual faz parte, acumula conhecimentos racionais sobre seu próprio meio e sobre as ações capazes de transformá-lo. Essa sequência permanente de acréscimos de conhecimento racionais e verificáveis da realidade denominamos ciência.

O conhecimento empírico, segundo Fachin (2006), é aquele que se adquire na vida cotidiana, fundamentado em experiências vivenciadas ou transmitidas de uma pessoa para outra.

Os autores científicos foram utilizados para descrição dos objetivos e métodos de avaliação de desempenho. Para a descrição das universidades e gestão universitária foram utilizadas também informações do MEC.

A abordagem da avaliação de desempenho na Administração Pública Federal foi baseada na legislação vigente e em informações da Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, constantes nos documentos da Conferência Nacional de Recursos Humanos realizada por este órgão. A escolha deste material teve por base o fato de o órgão que o produziu ser responsável pela elaboração de normas e definição de procedimentos que devem ser observados pelas áreas de recursos humanos de toda a Administração Pública Federal.

No que diz respeito à coleta de dados, o principal método utilizado foi a pesquisa documental, esta, segundo Lakatos e Marconi (2007), tem por característica a fonte de dados estar restrita a documentos, escritos ou não, que podem ser recolhidas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre ou depois.

A compreensão do universo da pesquisa documental utiliza três variáveis: fontes escritas ou não; fontes primárias ou secundárias e contemporâneas ou retrospectivas (LAKATOS, MACONI, 2007). Nesse sentido este trabalho utiliza-se de, documentos escritos, contemporâneos e compilados pelo autor na ocasião.

Os tipos de documentos escritos, colocados por Lakatos e Marconi (2007), são documentos: oficiais, parlamentares, jurídicos, fontes estatísticas, publicações administrativas e particulares. Dentre esses foram utilizados neste trabalho os documentos oficiais, considerados a fonte, geralmente, mais fidedigna, os documentos jurídicos e publicações administrativas.

Para descrever o modelo da UFSC utilizou-se o Manual de Avaliação de Desempenho, a descrição das rotinas, a descrição dos procedimentos de estágio probatório e as Resoluções nº 121/CUN/1990 e 136/CUN/1991 do Conselho Universitário.

Para a coleta de dados utilizou-se também o contato com o responsável pela avaliação de desempenho, na área de recursos humanos da IFES, para o esclarecimento de dúvidas sobre os procedimentos e técnicas utilizadas.

4 ANALISE DOS DADOS

4.1 A UFSC

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) teve origem no início da década de sessenta, quando entrou em vigor a Lei n.º 3.849, assinada em 18 de dezembro de 1960, pelo então Presidente Juscelino Kubitschek de Oliveira.

A UFSC é classificada com autarquia, esta, para Pietro (2007), tem as seguintes características: criação por lei, personalidade jurídica pública, capacidade de auto-administração, especialização dos fins ou atividades e sujeição ao controle ou tutela.

Por possuir personalidade jurídica pública a UFSC, se submete aos princípios da administração pública, entre eles o da legalidade que preconiza que “a administração pública só pode fazer o que a lei permite” (DI PIETRO 2007). Sendo, portanto, diferente do que ocorre no direito privado, onde se pode realizar tudo que a lei não proíbe, a vontade da administração pública é a que decorre da lei. A UFSC, enquanto autarquia, tem ainda o poder de se auto-administrar, porém dentro do âmbito permitido pela constituição.

A UFSC define como missão "produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade de vida".

No seu relatório de gestão a UFSC descreve que possui um corpo docente constituído, na sua maioria, por mestres e doutores, além de linhas de pesquisa consolidadas. A Universidade vem reafirmando sua missão, reconhecendo a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão e a importância da divulgação e popularização da ciência. A instituição persegue os objetivos de estimular a reflexão crítica e de colaborar com a promoção da qualidade de vida e a formação de recursos humanos, contribuindo de forma significativa para o desenvolvimento político, econômico, social, cultural, desportivo, científico e tecnológico, regional e nacional.

A UFSC contou, em 2008, com 65 cursos de graduação. E para 2009 contará com 70 cursos. A Instituição vem ampliando sua atuação também na pós-graduação; são 54 opções de mestrado e 38 de doutorado. A UFSC também tem possibilitado, através de seus cursos de Especialização, atualização e reciclagem a profissionais que já atuam no mercado de trabalho.

4.2 Avaliação de desempenho nas instituições federais de ensino

A avaliação de desempenho para as instituições federais de ensino (IFE) é descrito no Decreto 5.285 de 2006 como

instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe de trabalho, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário definido pela IFE, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor

Tem por objetivo promover o desenvolvimento institucional, subsidiando a definição de diretrizes para políticas de gestão de pessoas e garantindo a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade.

O resultado do programa de avaliação de desempenho, de acordo com o Decreto 5.285 de 2006, deverá: fornecer indicadores que subsidiem o planejamento estratégico, visando ao desenvolvimento de pessoal da IFE; propiciar condições favoráveis à melhoria dos processos

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

O Programa de Avaliação de Desempenho, como processo pedagógico, coletivo e participativo, abrangerá, de forma integrada, a avaliação: das ações da IFE; das atividades das equipes de trabalho; das condições de trabalho; e das atividades individuais, inclusive as das chefias.

Os instrumentos a serem utilizados para a avaliação de desempenho deverão ser estruturados, com base nos princípios de objetividade, legitimidade e publicidade e na adequação do processo aos objetivos, métodos e resultados definidos Decreto 5.285. A aplicação do processo de avaliação de desempenho deverá ocorrer no mínimo uma vez por ano, ou em etapas necessárias a compor a avaliação anual, de forma a atender à dinâmica de funcionamento da IFE.

O decreto prevê ainda que caberá a IFE organizar e regulamentar formas sistemáticas e permanentes de participação de usuários na avaliação dos serviços prestados, com base nos padrões de qualidade em atendimento por ela estabelecidos.

Conforme previsão legal, deve existir ainda a Comissão Interna de Supervisão (CIS) que, de acordo com o fixado no § 3º do artigo 22 da Lei Nº. 11.091 de 2005, tem por objetivo acompanhar, orientar, fiscalizar e avaliar as atividades do Programa de Avaliação de Desempenho, zelando pela adequada aplicação das Normas, bem como opinar sobre a pertinência e conteúdo de dispositivos que as complementem.

Após esta exposição das exigências legais da avaliação de desempenho nas IFES será descrito no próximo tópico os objetivos da avaliação de desempenho nas três instituições estudadas.

4.3 Objetivos da Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é uma atividade que, segundo Bohlander et al. (2005), fornece insumos para todas as atividades de gestão de recursos humanos, na perspectiva da administração das IFES é uma obrigação legal como primeiro motivo, entretanto pode ter outros objetivos.

A UFSC descreve, no seu manual de avaliação de desempenho, que esta não deve girar apenas em torno de se alcançar os pontos necessários à obtenção da progressão, mas também deve ser uma oportunidade de reflexão sobre o desempenho real de cada servidor no seu trabalho.

4.4 Métodos de avaliação de desempenho

Para a UFSC, conforme consta no manual de avaliação de desempenho, a avaliação deve ser imparcial e justa, não devendo ser considerados aspectos pessoais como: favoritismos, preferências, simpatias, antipatias ou protecionismos.

A avaliação deve considerar todos os fatos ocorridos desde a última avaliação, quando for o caso, e não apenas os últimos acontecimentos.

O processo de avaliação tem por base a auto-avaliação de cada servidor e a avaliação por parte da chefia imediata, esta deve refletir o perfil profissional do servidor sob sua supervisão.

São avaliados todos os servidores técnico-administrativos, inclusive os servidores em final de carreira, haja vista o objetivo não ser exclusivamente para progressão funcional por mérito.

Cada um dos grupos ocupacionais (nível de apoio, nível médio e nível superior) além do grupo gerencial (ocupantes de função comissionada e função gratificada), é avaliado através de uma ficha de avaliação de desempenho específica. Portanto são quatro modelos de ficha, um para cada grupo ocupacional.

As fichas de avaliação de desempenho possuem dez fatores de avaliação, que foram selecionados de acordo com as atribuições das categorias funcionais que compõem cada grupo ocupacional.

Os fatores são assim distribuídos:

- a) Grupo nível de apoio: assiduidade, conhecimento do trabalho, cooperação, iniciativa, interesse e dedicação no trabalho, pontualidade, relacionamento interpessoal, rendimento no trabalho, responsabilidade e zelo com materiais e equipamentos;
- b) Grupo nível médio: assiduidade, conhecimento do trabalho, cooperação, iniciativa e criatividade, organização no trabalho, pontualidade, qualidade no trabalho, relacionamento interpessoal, responsabilidade, zelo com materiais e equipamentos;
- c) Grupo nível superior: assiduidade, conhecimento do trabalho, cooperação, iniciativa e criatividade, planejamento e organização do trabalho, pontualidade, qualidade do trabalho, relacionamento interpessoal, responsabilidade, senso crítico;
- d) Grupo nível gerencial: assiduidade, capacidade e análise crítica, comunicação, conhecimento do trabalho, desenvolvimento dos subordinados, direção e controle, liderança, planejamento e organização do trabalho, responsabilidade e tomada de decisão.

Os fatores de avaliação assiduidade, conhecimento do trabalho e responsabilidade são comuns a todos os grupos ocupacionais. Os demais fatores estão distribuídos nas fichas de acordo com as peculiaridades ou expectativas acerca do desempenho de cada grupo ocupacional, embora às vezes se repetindo em mais de um deles.

Alguns fatores constam de um grupo e não de outro, o que não significa que não são importantes, mas sim que outros fatores são mais relevantes para o conjunto das atribuições daquele grupo.

Os fatores de avaliação apresentam pesos diferentes em cada ficha de avaliação, em razão de sua importância no grupo ocupacional. Cada um destes fatores possui quatro graduações, que correspondem aos conceitos:

- a) Fraco: desempenho sofrível
- b) Regular: desempenho insuficiente
- c) Bom, desempenho adequado
- d) Ótimo, desempenho pleno

Entende-se por graduação cada uma das descrições indicadoras de desempenho que aparecem em cada fator nas fichas de avaliação, e que encontram-se numeradas de um a quatro. Cada graduação contém um sinal negativo (-) localizado a esquerda e outro positivo (+) à direita. Estes sinais indicam o menor ou maior grau com que a graduação em questão retrata o desempenho apresentado pelo servidor, conforme é demonstrado no Anexo A.

4.4 Quem deve avaliar o desempenho

Considerando a complexidade da função de avaliar o desempenho, existem muitos possíveis avaliadores, a UFSC utiliza a auto-avaliação e avaliação pela chefia imediata, sendo a primeira com peso quatro e a segunda peso seis.

4.5 Quando o desempenho é avaliado

Na UFSC são realizadas duas etapas de avaliação no decorrer do interstício previsto para a progressão por mérito, sendo uma a cada doze meses. Isso significa que todos os servidores passam por duas etapas de avaliação dentro de cada interstício, para a obtenção de progressão por mérito.

Assim os servidores que completam interstícios: de janeiro a junho de cada ano, são avaliados no mês de outubro dos dois anos anteriores; de julho a dezembro de cada ano, são avaliados e fazem sua auto-avaliação no mês de abril do mesmo ano e do ano anterior.

4.6 Avaliação de desempenho no estágio probatório

O estágio probatório é o período durante o qual a aptidão e capacidade do servidor nomeado para o cargo de provimento efetivo serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo. Tem duração de trinta e seis meses e somente decorrido este período o servidor, se habilitado, será confirmado no cargo.

Na UFSC o desempenho do servidor admitido é avaliado, de forma periódica, durante o estágio probatório. Sendo composto de quatro acompanhamentos (4º, 8º, 18º meses após a admissão) e três avaliações (9º, 18º e 32º meses).

É formada uma comissão de avaliação designada pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social (PRDHS), constituída pelo responsável da unidade de lotação do servidor, chefe imediato e um servidor técnico-administrativo, preferencialmente ocupante do mesmo cargo e lotado no mesmo setor.

Para aprovação o servidor deve obter média maior ou igual a sete pontos, caso não obtenha esta pontuação o servidor será exonerado.

O acompanhamento do servidor pela chefia imediata é diário e deve ser registrado no instrumento de acompanhamento. Este tem caráter descritivo, e é composto dos seguintes itens:

- a) Atribuições do servidor: planejamento e definição das atividades a serem desenvolvidas pelo servidor devem ser feitos em conjunto pelo servidor e chefia imediata.
- b) Anotações sobre o desempenho: registro dos aspectos relevantes observados, considerando as atribuições que lhe foram dadas.
- c) Síntese do desempenho: descrição sucinta do desempenho durante o período.
- d) Interferências no desempenho: identificação e registro de aspectos que possam interferir no desempenho do avaliado durante o período. Se possível devem ser colocadas as causas e providências a serem tomadas.
- e) Informações complementares

O acompanhamento é utilizado como auxiliar na avaliação de desempenho, neste são avaliados os seguintes fatores: assiduidade, disciplina, iniciativa, produtividade e qualidade e responsabilidade.

O quadro 3 na sequência demonstra os fatores apresentados pela UFSC em relação a avaliação de desempenho:

FATORES	UNIVERSIDADES
	UFSC
Objetivos	
Obtenção de progressão por mérito	X
Reflexão sobre o desempenho	X
Desenvolvimento individual e Institucional	X
Subsídios para área de RH	
Gestão dos resultados da equipe	
Planejamento Estratégico	
Métodos	
Quem avalia	
Auto-avaliação	X
Avaliação pela Chefia Imediata	X
Avaliação da chefia pela equipe	
Avaliação dos resultados da equipe	
Avaliação da equipe	
Avaliação Setorial	
Avaliação Institucional	
Quem é avaliado	
Servidor Técnico-Administrativo	X
Servidor em cargo de chefia	X
Docente em cargo de chefia	
Funcionários Terceirizados	
Estagiários	
Centralização	
Centralizada no método de RH	X
Descentralizada	
Método	
Escalas Gráficas	X
Frases descritivas	X

Quadro 1: Fatores de avaliação de desempenho

Fonte: Dados primários

Cabe destacar ainda que apesar da importância do *feedback*, como forma de estimular o desenvolvimento individual, nenhum dos modelos dá atenção a este tópico, não prevendo uma forma pessoal de comunicação dos resultados, apenas da obtenção da progressão. A comunicação é feita através do sistema ou de forma escrita, sem a descrição e discussão do que deve ser melhorado e o que esta de acordo com o esperado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do exposto, verifica-se que o programa de avaliação de desempenho da UFSC não esta adequado a legislação em vigor, não prevendo a participação do usuário, a avaliação

das equipes e chefias, bem como das condições de trabalho. O processo de avaliação de desempenho não é parte do planejamento estratégico da organização.

A UFSC poderia ampliar a utilização dos resultados do programa para outras ações de recursos humanos, implantando essas mudanças de forma gradual.

Além disso, a UFSC poderia dar maior atenção ao *feedback*, utilizando uma entrevista de avaliação, que deve ser realizada entre chefia imediata e cada servidor de forma objetiva e sincera e com o intuito de reforçar os comportamentos positivos e corrigir os negativos.

Conforme descrito no tópico anterior a auto-avaliação esta mais sujeita a leniência, e, portanto deve ter um peso menor no processo. Portanto sugere-se que a UFSC diminua o peso desta avaliação gradualmente, a medida que insere os outros atores da avaliação.

O método utilizado poderia ser mais descentralizado, de forma que os diversos setores da universidade participassem, através de coordenação setorial do processo, de planejamento e acompanhamento das metas e a da proposição de melhorias.

O decreto 5.285 de 2006 preconiza que a avaliação de desempenho deve promover o desempenho institucional, este é obtido a partir do desenvolvimento individual, que só é possível se for devidamente comunicado quais pontos podem ser melhorados e quais estão de acordo com o esperado.

Sendo assim o *feedback* é um aspecto que requer grande atenção na avaliação de desempenho, entretanto nos métodos utilizados nas três IFES este aspecto não é destacado. Os procedimentos prevêm a comunicação de formal, escrita ou através do sistema, ao invés de uma entrevista pessoal entre servidor e chefia, conforme sugere a bibliografia pesquisada.

REFERÊNCIAS

BOHLANDER, George; SNELL, Scott A.; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson, 2005.

COLOSSI, et al. **Intituições de ensino superior: os desafios no desenvolvimento da administração contemporânea – perspectivas e realidades**. In: Colóquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur, 5., 2005, Mar del Plata Disponível em < http://www.inpeau.ufsc.br/wp/?page_id=137> Acesso em 20 abr 2009.

DESSLER, Gary . **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FACHIN. Odília. **Fundamentos de metodologia**. 5 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

GRILLO, Antonio Niccoló. **Gestão de pessoas: princípios que mudam a administração universitária.** Florianópolis: UFSC/CAD, 2001.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas**

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados.** São Paulo: Atlas, 2004.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Apresenta informações sobre legislação universitária. Disponível em ><http://portal.mec.gov.br/index.php?option=comcontent&view=article&id=116:qual-e-a-diferenca-entre-faculdades-centros-universitarios-e-universidades&catid=127:eduacao-superior&Itemid=230>> Acesso em 21 abr 2009.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO. Apresenta informações sobre a Secretaria de Recursos Humanos. Disponível em < <http://www.planejamento.gov.br/secretaria.asp?sec=11>> Acesso em 10 mar 2009.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: nova abordagem.** São Paulo: LTr, 2005.

PORTAL DA PRESIDÊNCIA. Reúne atos de hierarquia superior da legislação federal brasileira. Disponível em <<http://www.legislacao.planalto.gov.br>> Acesso em 15 mar 2009.

RIBEIRO, Antonio de Lima . **Gestão de pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2005.

ROSA, Tiago Cardoso. **Universidade Pública Brasileira: Compromisso e Realidade.** In: Colóquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur, 5., 2005, Mar del Plata Disponível em <http://www.inpeau.ufsc.br/wp/?page_id=137> Acesso em 20 abr 2009.

Secretaria de Recursos Humanos. **Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal.** Brasília, 2009.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Apresenta informações institucionais. Disponível em <<http://www.ufsc.br>> Acesso em 10 mar 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2007.