



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

*Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

### A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES TÉCNICO- ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

*Adão de Oliveira Filho - UFSC*  
*Alessandra de Linhares Jacobsen - UFSC*  
*Fábio Rodrigues Schirmann - UFSC*  
*Márcia Dietrich Santiago - UFSC*  
*Márcia Teixeira Pinto - UFSC*  
*Walquíria Martins - UFSC*

#### RESUMO

Este artigo tem por finalidade analisar características envolvidas no método de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Esta pesquisa é classificada como descritiva, já que procura conhecer como o fenômeno se manifesta, sendo também uma pesquisa bibliográfica e documental. O estudo tratou de fazer uma descrição da avaliação de desempenho conforme especificada pela e pela política nacional referente ao assunto. Ainda, por meio do estudo, foi possível verificarem-se, quais iniciativas e programas foram inseridos pela administração da UFSC para que esta avaliação atinja seus objetivos. A pesquisa buscou analisar como a avaliação de desempenho de servidores técnico-administrativos ocorre no serviço público da UFSC, com destaque aos seus critérios mais relevantes.

**Palavras-chave:** Avaliação de desempenho. Administração pública. Gestão de Pessoas. Universidade.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

## 1 INTRODUÇÃO

As Universidades, desde a sua criação, sofreram grandes transformações históricas e políticas, em vários aspectos, inclusive no âmbito administrativo. Na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), não foi diferente. Concomitantemente, observa-se nas organizações públicas dificuldade na adoção de novas técnicas administrativas. Além disso, a aplicação dos princípios básicos da gestão é impossibilitada principalmente em razão de instrumentos legais, que dificultam a implantação de políticas integradas de recursos humanos (ALMEIDA, 2011).

No período que antecede à promulgação da legislação que regulamenta os Planos de Desenvolvimento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), a área de gestão encontrava-se em situação de desamparo legal para realizar mudanças (BRASIL, 2005), cenário antagônico à responsabilidade que o servidor deve ter perante sua empregabilidade, mantê-la com persistência, comprometimento e foco. Vale salientar que também é papel da organização fazer sua parte, criando oportunidades, oferecendo assistência financeira e uma comunicação clara e objetiva na realização de planejamento e processos de capacitação e desenvolvimento.

Um aspecto a ser destaca, neste contexto, é o próprio papel desempenhado pela instituição universitária. Trata-se de uma organização complexa que possui finalidades nobres, tal como sugerem Moreira et al (2009), ao afirmarem que

a Universidade, portanto, apesar de possuir uma estrutura interna, trabalhar para a consecução de objetivos determinados e cumprir as suas finalidades de ensino, pesquisa e extensão, diferencia-se das demais organizações, pelo seu tipo de atividade, suas formas de controle e funções que desempenha na sociedade. Carrega no seu bojo uma importância fundamental na construção da sociedade moderna. Tem um compromisso com o passado, na preservação da memória, com o presente, na geração de conhecimentos e formação de profissionais e com o futuro, no compromisso do desenvolvimento e progresso. Não pode viver isolada do mundo e das vertiginosas mudanças que acontecem no ambiente que a circunda e com o qual interage. Deve-se fazer presente, atuando de forma a que o seu ensino, a sua pesquisa e os seus serviços de extensão atendam e acompanhem as exigências do mercado. (MOREIRA et al.,2009)

A Universidade Pública, particularmente, deve ser entendida como aquela que é voltada para a sociedade. Onde, entre muitas funções, tem também o compromisso de produzir conhecimento e qualidade de vida para a sociedade.

Neste sentido, entende-se que a Universidade é concebida como produtora de conhecimento, de formação para atender a sociedade, ela necessita ser repensada quanto ao processo de formação dos seus gestores e às condições de trabalho a eles propiciadas.

No caso da Universidade Federal de Santa Catarina, (UFSC), objeto de estudo do presente trabalho, esta se refere a uma autarquia, a qual exige profissionais capacitados e comprometidos para que possa alcançar seus objetivos. O conhecimento e profissionalização na área da gestão pública contribuem com a eficiência no desempenho das atividades no dia a



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

dia do servidor. Neste âmbito, Colombo (2010, p.168) afirma que, além do gestor ter que enfrentar a complexidade inerente a universidade, ele precisa ainda saber lidar com um dilema relativo a instituir a profissionalização neste tipo de organização, posto que

Apesar de a academia ser, para a sociedade, um centro disseminador de modelos, metodologias e boas práticas de gestão de pessoas, esses referenciais não são aplicados plenamente no cotidiano das instituições de ensino ficando restrito, em muitos casos, apenas aos conteúdos de seus programas acadêmicos. Consta-se uma constante dicotomia entre os saberes da academia e a respectiva aplicação desses conhecimentos na empresa educacional, sendo a excelência na gestão de pessoas apenas centrada nos estudos e pesquisas, mas não direcionada à sua implementação. (COLOMBO, 2010, p. 168)

Os desafios da gestão pública, portanto, são muitos, especialmente para garantir a alta qualidade dos serviços prestados pela UFSC. Diante do exposto, percebe-se que é indubitável a valorização das pessoas que trabalham na UFSC.

Em segundo plano, em uma administração que não busca a efetividade, eficiência e eficácia, a preparação de profissionais fica prejudicada, enquanto que a capacitação de servidores contribui para o desenvolvimento dos processos administrativos, evitando, também, prejuízos no atendimento ao público e danos econômicos, ambientais e sociais. Para administrar as instituições públicas, exige-se, por conseguinte, a aplicação de conhecimento teórico-científica na gestão, bem como uma forte concepção de valores sociais, ética, moral e política que atuem sempre voltados para o bem da sociedade, com foco nos usuários, docentes, discentes e servidores que atuam constantemente para a democracia na UFSC.

Sendo assim, é de inquestionável relevância que, para ocorrer avaliação de desempenho, faz-se necessário capacitar gestores e servidores, contando ainda com um planejamento estratégico em que esses atores sejam ouvidos para a montagem de um plano de trabalho.

## **2 METODOLOGIA**

Os procedimentos metodológicos adotados dizem respeito a sua perspectiva, categorias de análise dos dados, definição da população e amostra, bem como os métodos a serem utilizados para efetivá-lo.

### **2.1 Método de raciocínio**

Para a realização desta pesquisa, optou-se pelo método de raciocínio dedutivo que, conforme deixam explícitas as definições de Marconi e Lakatos (2010, p.74), trata-se daquele em que, “se todas as premissas são verdadeiras a conclusão deve ser verdadeira,” os argumentos dedutivos consagram a ampliação do conteúdo para atingir a “certeza” concretizando o raciocínio lógico. Para Oliveira (1997, p.62), o método dedutivo “também pode se realizar nas operações lógicas, nas quais os raciocínios simples podem chegar a enunciados complexos”. Dessa forma, o pressuposto para a presente pesquisa é de a avaliação



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

de desempenho é fundamental para o sucesso da gestão universitária que, ao mesmo tempo, precisa enfrentar uma série de desafios no seu desenvolvimento.

### **2.2 Natureza da pesquisa**

Quanto à classificação, trata-se de uma pesquisa aplicada que, segundo Vergara (2007, p.47) e Gil (2010, p. 26) “é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não, e com finalidade prática” solucionando problemas constatados no ambiente das sociedades em que os pesquisadores vivem..O autor Oliveira (1997, p. 123) explica “a pesquisa aplicada requer determinadas teorias ou leis mais amplas como ponto de partida, e tem por objetivo pesquisar, comprovar ou rejeitar hipóteses sugeridas pelos modelos teóricos e fazer a sua aplicação às diferentes necessidades humanas”. Identifica-se, aqui, o interesse particular em oferecer subsídios para que os gestores da UFSC possam vencer os desafios da avaliação de desempenho dos seus servidores técnico-administrativos.

### **2.3 Caracterização da pesquisa**

Nesta pesquisa, a abordagem metodológica é de natureza qualitativa. Segundo Flick (2009, p. 37), “a pesquisa qualitativa dirige-se à análise de casos concretos em suas peculiaridades locais e temporais, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais”. A pesquisa qualitativa é um campo interdisciplinar “que envolve o estudo do uso e a coleta de uma variedade de materiais empíricos, estudo de caso; experiência pessoal, entrevista [...] que descrevem momentos e significados rotineiros e problemáticos na vida dos indivíduos”. (DENZIN; LINCOLM, 2006 p.17).

### **2.4 Delineamento da pesquisa**

Quanto aos fins, a referida pesquisa contempla o aspecto da pesquisa descritiva porque visa descrever as características de determinada população ou fenômeno (VERGARA, 2007, p. 47) e, neste caso, enquadra-se perfeitamente, pois o objetivo do artigo foi descrever as práticas da avaliação de desempenho da UFSC. Neste caso, trata-se de um estudo de caso sobre a avaliação de desempenho na UFSC. Quanto aos meios, o estudo foi fundamentado com duas modalidades: a pesquisa bibliográfica e pesquisa documental.

A pesquisa bibliográfica utiliza-se fontes secundárias, segundo Marconi e Lakatos (2010, p.166), tendo por finalidade colocar o pesquisador em contato direto com tudo que foi escrito e publicado sobre determinado assunto, em livros, jornais, revistas, pesquisas, monografias, teses, dissertações meios de comunicação oral, filmes e televisão. Dessa forma, o levantamento bibliográfico ou pesquisa documental permite que se conheçam as fontes primárias e secundárias e as publicações científicas clássicas, bem como publicações atualizadas sobre o assunto (OLIVEIRA, 1997, p.121).

A pesquisa documental refere-se à utilização de fontes primárias e secundárias, como de documentos de arquivos públicos, publicações parlamentares, relatórios de pesquisa,



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

documentos oficiais e documentos jurídicos, entre outros (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 157).

Neste sentido, a coleta de dados deste artigo baseia-se em levantamento bibliográfico e documental. O documento em sua maioria trás informações dos métodos de avaliação de desempenho dos servidores na UFSC, de acordo com a Resolução 121/CUN/9028 (UFSC, 1990).

### **2.5 Limitações da pesquisa**

Este artigo limitou-se em pesquisar as diretrizes da avaliação de desempenho aplicadas na UFSC. Além disso, vale ressaltar que os dados foram coletados entre junho a agosto de 2013.

## **3 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) assim como as universidades públicas brasileiras está vinculada ao Ministério de Educação (MEC), obedecendo a princípios de indissociabilidade entre as atividades de ensino, pesquisa e extensão e gozam de autonomia didático-científica, administrativa, de gestão financeira e patrimonial, conforme o artigo 207 da Constituição Federal Brasileira de 1988. Elas são regidas pela legislação federal do Ensino Superior, pelos seus estatutos (aprovado pelo Conselho Universitário e publicado em Portaria Ministerial), pelos Regimentos Gerais e por Resoluções emanadas dos seus Conselhos Superiores (MOREIRA et al., 2009).

A UFSC iniciou suas atividades em Florianópolis e sua fundação foi no ano de 1960. Pública e totalmente gratuita, possui como objetivo ser campo de ensino, pesquisa e extensão nas mais variadas áreas, bem como prestar assistência à comunidade na área da saúde em todos os níveis de complexidade, universal e igualmente através do Hospital Universitário (HU/UFSC).

As Instituições de Ensino Superior (IES), assim como outro tipo de organização, possuem suas estruturas baseadas em acordos do Ministério da Educação (MEC) e a United States Agency for International Development (USAID), segundo Dicionário Interativo da Educação Brasileira (2002 [on line]), que estão acordados em uma série de convênios realizados durante o período militar brasileiro. Estas se comportam como estruturas burocráticas departamentais, como esclarece Boaventura (1986, p.23): “[...] sistema departamental; concentração dos estudos básicos; criação de mecanismos de supervisão acadêmica; proibição de duplicação de meios idênticos para os mesmos fins”.

A sede da Universidade é dividida em onze centros de ensino, oferece oitenta e dois cursos, ocupa área superior a vinte milhões de metros quadrados e passa por uma ampliação e qualificação da estrutura física, equipamentos e laboratórios, além de um processo que visa à humanização do campus.

Localizado no centro da Ilha de Santa Catarina, ladeado pelos bairros Trindade, Carvoeira, Serrinha, Pantanal e Córrego Grande, o campus é o centro da universidade e onde



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

se localizam os órgãos administrativos centrais e principais setores da UFSC. No bairro Itacorubi ainda são desenvolvidas as atividades do Centro de Ciências Agrárias (CCA), distante 3,6 km do campus Professor Reitor João David Ferreira Lima.

Além do Campus João David Ferreira Lima (Florianópolis), a UFSC conta também com mais três campi nas cidades de Araranguá, Joinville e Curitibanos.

#### **4 GESTÃO DE PESSOAS E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Para Brandão e Guimarães (2002), a gestão de pessoas diz respeito a uma mistura fluída e articulada sistemicamente de mecanismos, políticas, estratégias, instrumentos de gestão e procedimentos que busca atrair, captar, reter, compensar, desenvolver e avaliar pessoas para em uma organização.

No âmbito das instituições de ensino superior, Colombo (2010, p.183) ressalta que

o maior patrimônio das instituições de ensino são os seus colaboradores. Entretanto, é certo que há um longo caminho a ser percorrido por elas no que se refere à gestão de pessoas, pois são poucas as que realmente estão atuando de forma eficaz no gerenciamento de seus profissionais. Espera-se que essas organizações pioneiras sirvam de exemplo para as demais, fortalecendo, assim, os produtos e serviços disponibilizados à sociedade pelas instituições de ensino. Nesse processo, os gestores precisam agregar os melhores esforços, mostrando por meio de ações, e não de palavras, o valor de um colaborador para a conquista de patamares superiores rumo à excelência. Quando as pessoas são tratadas como peça-chave, e não como uma peça acessória de uma engrenagem corporativa, elas dedicam o melhor de si, atuando de maneira comprometida e com alto nível de qualidade.(COLOMBO, 2010,p.183)

Observa-se, com isso, que os desafios a serem vencidos pelos gestores universitários na administração da sua força de trabalho são significativos, posto que depende dela a excelência do seu desempenho.

Particularmente, a avaliação de desempenho acaba tendo aí o papel de subsidiar gestores na tomada de decisões “a respeito de promoções, transferências e demissões de funcionários da organização. Basicamente, tanto resultados individuais como comportamentos e características individuais podem ser avaliados” (JACOBSEN, 2011, p.103). Para tanto, é preciso observar, a priori, alguns aspectos fundamentais, como aqueles relativos à legislação vigente que trata do tema, assunto explorado na sequência.

#### **4.1 Critérios da Lei sobre avaliação de desempenho**

A preocupação com a carreira do servidor está expressa nas diretrizes elencadas no art. 3º, Inciso VIII, IX, da Lei nº 8.112/90, na qual se destaca a avaliação de desempenho.

Assim expressa o art. 3º, Inciso VIII, IX, *in verbis*:



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

Art. 3º A gestão dos cargos do Plano de Carreira observará os seguintes princípios e diretrizes: [...]

IX - avaliação do desempenho funcional dos servidores, como processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários; e [...] (BRASIL, 1990).

A avaliação de desempenho é regulamentada pela Lei Nº 11.784, de 22 de setembro de 2008 (BRASIL, 2008), sendo, nesta, conceituada como sendo o

monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, tendo com objetivos: Promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos; e Subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente quanto a capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e movimentação de pessoal. (BRASIL, 2008)

Neste processo, os servidores devem ser avaliados através dos conceitos atribuídos pelo próprio avaliado; dos conceitos atribuídos pela chefia imediata; e da média dos conceitos atribuídos pelos demais integrantes da equipe de trabalho e usuários que se utilizam do serviço prestado.

Neste contexto, a avaliação está incluída na Lei 11.091/2005 (BRASIL, 2005), art.3º, baseando-se nos princípios e diretrizes do plano de carreiras, que cita sobre boa qualidade do processo de trabalho; investidura em cada cargo, condicionada à aprovação em concurso público; garantia de programas de capacitação que contemplem a formação específica e a geral, nesta incluída a educação formal; avaliação do desempenho funcional dos servidores; e oportunidade de acesso às atividades de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência, respeitadas as normas específicas.

### **4.2 Avaliação de desempenho na Universidade Federal de Santa Catarina**

A avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da UFSC é regida pela Resolução nº 121/CUn/90, de 28 de agosto, de 1990. Portanto, segundo informações no portal da UFSC na Internet, pode-se dizer que todo o processo de planejamento da avaliação de desempenho foi realizado a partir da edição da resolução, ou seja, no final de 1990.

As características desta resolução conferem que serão avaliados todos os técnicos administrativos da UFSC, sendo efetuada pela chefia imediata e a auto avaliação de cada servidor. São realizadas duas etapas de avaliações para progressão por mérito (2 anos), sendo uma a cada 12 meses.

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



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

de uma ficha de avaliação de desempenho específica. Portanto, são quatro modelos de ficha, um para cada grupo ocupacional.

O instrumento de avaliação de desempenho utilizado possui dez fatores de avaliação, que foram selecionados de acordo com as atribuições das categorias funcionais que compõem cada grupo ocupacional. Estes grupos ocupacionais são em torno de quatro, 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.

Considerando a complexidade da função de avaliar o desempenho, existem muitos possíveis avaliadores. A UFSC utiliza a autoavaliação e avaliação pela chefia imediata, sendo a primeira com peso quatro e a segunda, peso seis (OLIVEIRA, 2011).

A avaliação de desempenho do estágio probatório é o período durante o qual a aptidão e capacidade do servidor nomeado para o cargo de provimento efetivo será 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 que ocorrem no 4º, 8º e 18º mês após a admissão e três avaliações que ocorrem no 9º, 18º e 32º mês.

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 às causas e providências a serem tomadas;
- e) Informações complementares.





## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

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

Na instituição em estudo, a avaliação de desempenho é definida como um “processo sistemático de apreciação do desempenho do servidor no cargo ou função e de seu comportamento funcional, constituindo-se em instrumento para o aprimoramento da política de pessoal técnico-administrativo desta Universidade”. A avaliação de desempenho tem como objetivo geral “a promoção do desenvolvimento dos recursos humanos da instituição, através do aprimoramento do seu pessoal técnico-administrativo, resultando na melhoria do desempenho funcional e em maior satisfação pessoal”. Assim, os objetivos específicos da avaliação de desempenho, de acordo com a Resolução 121/CUN/9028 (UFSC, 1990), são:

- a) Avaliar o desempenho dos servidores técnico-administrativos, obtendo dados para a efetivação da progressão funcional por mérito, considerando-se as condições de trabalho oferecidas pela instituição;
- b) Realimentar tanto a chefia quanto o subordinado sobre o desempenho funcional;
- c) Diagnosticar situações-problema;
- d) Ampliar os canais de comunicação entre chefia e subordinado, através da avaliação e da auto avaliação;
- e) Levantar e divulgar dados que possam subsidiar as ações de desenvolvimento de recursos humanos; e
- f) Subsidiar, através da manutenção de um sistema de informações integrado, a definição de novas políticas de recursos humanos.

Ainda de acordo com a mesma resolução (UFSC, 1990), a avaliação de desempenho compõe-se pela avaliação da chefia imediata e pela auto avaliação. A primeira deve refletir o perfil profissional do servidor sob supervisão da chefia. A segunda deve retratar a percepção que o servidor tem acerca de seu desempenho funcional.

O servidor que obtiver no mínimo 7,0 pontos terá direito a progressão mérito. Caso o servidor discordar do resultado final da avaliação, terá o prazo de 10 dias úteis a contar da ciência deste resultado, para entrar com recurso.

Os grupos ocupacionais que são avaliados incluem o nível grupo de apoio; o nível médio; o nível superior; e o nível gerencial (ocupantes de função gratificadas: FGs e CDs).

Seguindo as resoluções da lei, igualmente UFSC fatores considerados para a para avaliação de desempenho são:

- a) Assiduidade;
- b) Cooperação;
- c) Iniciativa;
- d) Interesse e dedicação no trabalho;
- e) Pontualidade;
- f) Relacionamento interpessoal;
- g) Conhecimento do trabalho;
- h) Rendimento no trabalho;
- i) Responsabilidade;
- j) Zelo com materiais e equipamentos;
- k) Senso crítico (nível superior);



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

- l) Tomada de decisão (função gratificada);
- m) Capacidade de análise crítica (função gratificada);
- n) Comunicação (função gratificada);
- o) Desenvolvimento dos subordinados (função gratificada);
- p) Direção e controle (função gratificada);
- q) Liderança (função gratificada);
- r) Planejamento e organização do trabalho (função gratificada).

Cada um dos fatores possui quatro graduações, sendo fraco (desempenho sofrível), regular (desempenho insuficiente), Bom (desempenho adequado), Ótimo (desempenho pleno). Os formulários de avaliação são encaminhados aos diretores das unidades administrativas ou acadêmicas, para distribuição às chefias imediatas e estas aos servidores sob sua supervisão. Avaliação de desempenho faz parte da Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGESP) da UFSC. Percebe-se, assim, a importância deste trabalho e a necessidade de uma equipe completa não somente em número, mas, principalmente, em sintonia. Este setor tem como Missão: “Desenvolver ações com vistas ao gerenciamento de processos na área de desenvolvimento humano e social, destinadas à melhoria do nível de qualidade de vida no trabalho dos servidores docentes e técnico-administrativos em educação”.

A partir do que foi exposto, fica evidente o papel da avaliação de desempenho aplicada na UFSC como meio para verificar, sobretudo, a sua capacidade para progredir funcionalmente. Contudo, pouco se caminhou, nesta Instituição, em termos de outras possibilidades oferecidas pela citada área de atuação da organização. Dias Sobrinho (2003, p.66), ao comentar sobre os sistemas avaliativos praticados em universidades, considera essencial

desenvolver uma intenção de análise crítica e dar sequência também ao desejo de colaborar para a construção de práticas de avaliação positivas. Mais do que reconhecer a existência das potencialidades construtivas da avaliação, é necessário promovê-las. Os educadores em geral, não apenas os técnicos da área, não podem eludir a responsabilidade de propor e desenvolver avaliações que sejam úteis à construção e consolidação das instituições e do sistema educativo, segundo as necessidades e valores mais amplos da sociedade, e que não sejam meros mecanismos de controle a serviço de demandas imediatistas. (DIAS SOBRINHO, 2003, p.66)

Tais considerações conduzem a ideia de que o sistema de avaliação de desempenho na UFSC está sendo subutilizado, podendo servir de fonte para a descoberta e mapeamento de competências e talentos individuais escondidos e na consequente aplicação deles em áreas onde são necessários, gerando maiores índices de satisfação entre os servidores técnico-administrativos e serviços de qualidade superior à sociedade. Ademais, a partir da avaliação de desempenho, podem-se obter informações sobre demandas de capacitação e treinamento na UFSC. É preciso, também, considerar a possibilidade de se fazer uso de um modelo de avaliação mais completo que contemple as várias perspectivas institucionais, como o modelo 360 graus que, para Chiavenato (2004), pressupõe o desenvolvimento da avaliação de modo circular com todos os elementos que mantém, de algum modo, integração com o avaliado, sendo, portanto, mais rico do que o praticado atualmente na citada universidade.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

Por fim, outra questão a ser observada é a necessidade de inserir este sistema de avaliação em uma política mais ampla, seja relativa aquela praticada pelo governo federal para gestão dos funcionários públicos federais da educação, como aquela praticada pela própria UFSC, incluindo aí o seu planejamento estratégico, a exemplo do que dispõe a Lei nº 11.784 (BRASIL, 2008).

### **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES**

As Instituições de Ensino Superior tem sua função social e, na condição de Autarquia Federal, as IFES são mantidas pela União, sendo assim sua autonomia administrativa, financeira e patrimonial entra em conflito com os conceitos limitantes do art. 53 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB - (BRASIL, 1996), que colocam as Universidades na mesma situação de dependência dos demais órgãos da Administração Indireta, atreladas ao sistema centralizado do governo federal, sob a batuta do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Acontece o mesmo com a política de gestão de pessoas, onde este Ministério centraliza as ações de recursos humanos definindo os níveis de pessoal, de remuneração, classificação de cargos, recrutamento e até as condições de emprego.

O gestor deve acompanhar o trabalho e atividades realizadas pelo funcionário, valorizando suas decisões e metodologia utilizadas. Uma das formas é usar a ferramenta da gestão, que é a avaliação de desempenho, através dela podem-se identificar pontos fortes e dificuldades enfrentadas pelo sistema de trabalho bem como as dúvidas e falta de experiência do empregado, e poder assim cooperar pelo desenvolvimento de pessoal e da empresa.

Com o uso deste instrumento, torna-se possível também aperfeiçoar o modelo de gestão do desempenho das pessoas, indo assim muito além de uma medição, acompanhar o trabalho dos servidores, para incentivar buscar suas realizações e respectivas competências para atingir os objetivos ou metas a elas atribuídas no intervalo determinados, o qual foi projetado no plano de trabalho, aprovado pela empresa e pelo servidor (OLIVEIRA, 2011).

A recomendação mais relevante é que se inclua através dos seguimentos da lei, um método que utilize uma avaliação mais completa. Ainda não acontece na UFSC, porém a avaliação de desempenho das IFES deverá utilizar como base um instrumento que faça uma avaliação 360 graus, ou seja, avaliação contemplando todos os segmentos (auto avaliação, avaliação da chefia imediata, equipe de trabalho, e usuários) relacionados aos processos de trabalho das Unidades de cada uma destas Instituições, o que não ocorre atualmente. Assim como resolve a Lei (BRASIL, 2008), deve atuar em sintonia, Plano de Trabalho e Avaliação das Chefias, e estas dependem da efetivação das linhas de desenvolvimento formação geral e gestão ainda não concretizadas nas IFES. Logo o referido processo de avaliação deveria ser realizado em etapas na medida em que ocorressem à efetivação destas linhas. Sendo assim a avaliação de desempenho do servidor somente poderá ser realizada se a Unidade tiver elaborado seu Plano de Trabalho (art. 145, parágrafo único). Durante o período de ausência de avaliação, será concedida ao servidor da Unidade, progressão automática. Caso este procedimento não seja válido, considerar-se-á apenas a sua auto avaliação e avaliação institucional. E não será permitida a utilização do instrumento avaliação da chefia imediata na avaliação do servidor técnico administrativo, se o gestor responsável pelo servidor não tiver realizado o curso para gestores.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

Na UFSC, uma comissão trabalha com a mudança da avaliação de desempenho existente, a proposta é colocar em prática um novo modelo de avaliação, obedecendo aos critérios da lei que a regulamenta (BRASIL, 2008). Segundo Periard (2013), a avaliação 360° deve ser incluída nos métodos de avaliar, como citada na lei anteriormente citada. Em alguns artigos também referida como Feedback 360 Graus. É aquele onde simultaneamente o avaliado também avalia sua chefia e os usuários também participam, considerando, assim, o universo ao seu redor. Por isso, o modelo é denominado 360 graus. Neste caso, a avaliação ocorre por seus pares, superiores, subordinados, clientes internos e externos. Neste tipo de avaliação, é considerada também a avaliação que o próprio funcionário faz de si mesmo. Faz uso de um questionário específico, investigando sobre desde comportamentos às competências. Depois de obter os resultados positivos desta avaliação e mudanças na empresa, todos colhem melhorias tanto pessoais como coletivas, o trabalhador atua melhor e mais satisfeito.

De acordo com a Portaria N.º 1066/2013/DDP, de 24 de julho de 2013, a Diretora do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas, da UFSC, declara que considerando o direito a progressão como recompensa, até que seja possível a aplicação do novo Programa de Avaliação de Desempenho, levantar o resultado da avaliação de desempenho etapa abril de 2012 e conceder Progressão por Mérito Profissional – PMP - relativa à data de interstício dos servidores que obtiveram média igual ou superior a 7 (sete) no cômputo da avaliação supra referida.

Percebe-se que existem muitas vantagens para a Instituição, trazendo melhores condições de trabalho para os empregados, por meio da avaliação de desempenho. Pode-se, a partir dela, identificar as aptidões das pessoas, conhecendo as qualidades de cada servidor propiciar novas possibilidades de crescimento pessoal e para a organização, inclusive pensando no dimensionamento das necessidades de pessoal, favorecendo o remanejamento de pessoal para locais onde seu potencial será mais bem aproveitado. Além da recompensa que o servidor tem direito como resultado da avaliação, vem à tona também o diagnóstico das questões problemáticas minimizando os conflitos entre os colegas, criando um ambiente de trabalho mais harmonioso. Conhecendo melhor as características pessoais de chefia e subordinados, possibilita a criação de um plano de capacitação que envolve também melhorias para todos.

Por meio deste estudo, percebe-se o quão difícil é a tarefa de um administrador no serviço público, muitas vezes carente, dentre outros, de fatores políticos e motivacionais. Pessoas são complexas, identificar e respeitar as diferenças pessoais são fatores fundamentais, servirá inclusive como um estímulo para a comunicação interpessoal.

A avaliação de desempenho esta envolvida com a importância e aprimoramento do plano de trabalho, e esta não deve buscar tão somente atingir as notas mínimas necessárias para conquistar a recompensa salarial ou progressão, busquemos sim o aprimoramento para desenvolver um trabalho mais comprometido e responsável. Na UFSC é utilizada a auto avaliação e avaliação pela chefia imediata, sendo a primeira com peso quatro e a segunda com peso seis. Este método é utilizado desde a década de 90, mesmo com as comissões discutindo os aspectos legais, não havendo atualizações por mais de vinte anos (BRASIL, 2008), desconsiderando todas as modificações ocorridas na lei até o presente. Sendo assim, observa-



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

se que o programa de avaliação de desempenho da UFSC não esta adequada a legislação em vigor.

É de conhecimento das organizações, principalmente em empresas privadas, onde se trabalha com a visão no lucro, que um dos caminhos para se obter determinados diferenciais relaciona-se à motivação do potencial criativo de seus colaboradores e espírito empreendedor. Entretanto, tratando-se de serviço público, constata-se que há certa limitação nessa questão, uma vez que os fatores motivacionais considerados de maior atrativo, como gratificações e aumentos salariais, bem como a oferta de recursos físicos e humanos, estão, em sua maioria, fora do alcance dos gestores (SEITZ, 2009).

Contudo, devemos ter consciência da importância do trabalho que executamos para a comunidade acadêmica bem como a sociedade que recebe o retorno das atividades desta Instituição. Por isso, devemos buscar motivação quando, através das atividades oferecidas, percebe o sentimento de respeito e valorização dos usuários da instituição.

Neste cenário de inúmeros desafios também se desenvolvem talentos, sugerindo que devemos trabalhar e aprimorar nossa capacidade de comprometimento com a Instituição, com envolvimento para descobrir, estimular, motivar e aproveitar o potencial criativo dos colaboradores, o que será um valioso caminho para o diferencial de uma organização [...] (VIRGOLIM, 2007).

### REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Mário de Souza. **Gestão do conhecimento para tomada de decisão**. São Paulo: IBASE, 2011.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **Universidade e multiversidade**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1986.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho. In: WOOD Jr. (org.). **Gestão empresarial: O fator humano**. São Paulo, Atlas, 2002.

BRASIL. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial (da) República Federativa do Brasil**, Brasília, DF. 13 jan. 2005.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico único dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm)>. Acesso em: 10 jun. 2013

\_\_\_\_\_. Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE, de que trata a Lei no 11.357, de 19 de outubro de 2006, [...] institui sistemática para avaliação de desempenho dos servidores da



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

administração pública federal direta, autárquica e fundacional; [...] e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 26 de dezembro de 2008. Brasília, DF. 2008.

\_\_\_\_\_. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Campos, 2004.

COLOMBO, Sonia Simões. A gestão de pessoas nas instituições de ensino. IN: COLOMBO, Sonia Simões; CARDIM, Paulo A. Gomes. **Nos bastidores da educação brasileira: a gestão vista por dentro**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre (RS): ARTMED, 2006. 432p.

DIAS SOBRINHO, José. Políticas de avaliação, reformas do Estado e da educação superior. In: ZAINKO, Maria Amélia Sabbag; GISI, Maria Lourdes. **Políticas de gestão da educação superior**. Florianópolis: Insular, 2003.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. VI, 405p.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo (SP): Atlas, 2010. 184p.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares. **Introdução à administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 297 p.

MOREIRA, Cristiane Hoffmann, et al.. Instituições de Ensino Superior Enquanto Organização. **Cuadernos de Educación y Desarrollo**. vol 1, n.º 7 (septiembre 2009). Disponível em: <<http://www.eumed.net/rev/ced/07/mmp.htm>>. Acesso em: 22 jul. 2013.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo (SP): Pioneira, c1997. 320 p.

OLIVEIRA, Adão de. **Política de gestão de pessoas em instituições federais de ensino superior: uma análise dos subsistemas capacitação e aperfeiçoamento e avaliação de desempenho**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina – Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. Florianópolis, SC, 2012. 175p.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

PERIARD, Gustavo. **Avaliação 360 graus – O que é e como funciona**. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/avaliacao-360-graus-o-que-e-e-como-funciona/>>. Acesso em: 03 jul. 2013.

SEITZ, Eva Maria; REIS, Lucinéa Bueno dos. **Empreendedorismo corporativo no serviço público**: relato de uma experiência. In: LAPOLLI, Édis Mafra et al. Capacidade empreendedora: teoria e casos práticos. Florianópolis: Pandion, 2009, p. 47-64. v. 2.

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina. **Resolução nº 121/CUN/90 de 28 de agosto de 1990** que dispõe sobre a avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos. Disponível em: <<http://www.prdhs.ufsc.br/index.jsp?/AvaliacaodeDesempenho.html>> Acesso em: 01 ago. 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed São Paulo (SP): Atlas, 2013. 94 p.

VIRGOLIM, Ângela M. R. **Altas Habilidades**. Superdotação Encorajando Potenciais. Brasília, DF 2007. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/altashab1.pdf>>. Acesso em: 05 jul. 2013.