

Emanuel Martins Búrigo

**FATORES QUE INTERFEREM NO DESEMPENHO DOS
SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM
EDUCAÇÃO DA UFSC DURANTE O ESTÁGIO PROBATÓRIO**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina, para obtenção do Grau de Mestre em Administração Universitária.

Área de Concentração: Gestão Universitária

Linha de Pesquisa: Gestão Acadêmica e Administrativa

Orientadora: Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, Dra.

**Florianópolis
2016**

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Búrigo, Emanuel Martins

Fatores que interferem no desempenho dos servidores Técnico-Administrativos em Educação da UFSC durante o estágio probatório / Emanuel Martins Búrigo ; orientadora, Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta - Florianópolis, SC, 2016.
209 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária.

Inclui referências

1. Administração Universitária. 2. Desempenho. 3. Avaliação de Desempenho. 4. Administrador. 5. Administração Universitária. I. Tosta, Kelly Cristina Benetti Tonani . II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós Graduação em Administração Universitária. III. Título.

Emanuel Martins Búrigo

**FATORES QUE INTERFEREM NO DESEMPENHO DOS
SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM
EDUCAÇÃO DA UFSC DURANTE O ESTÁGIO PROBATÓRIO**

Dissertação submetida ao processo de avaliação pela Banca
Examinadora para obtenção do Título de Mestre em Administração
Universitária.

Florianópolis, 16 de setembro de 2016.

Prof.^a Alessandra de Linhares Jacobsen, Dr.^a
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração
Universitária

Banca Examinadora:

Prof.^a Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, Dr.^a
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a Carla Cristina Dutra Búrigo, Dr.^a
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Marcos Baptista Dalmau, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Edivandro Luiz Tecchio, Dr.
Universidade Federal da Fronteira Sul

Aos meus pais, que me deram a vida e nela estiveram presente.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Gilberto e Helena, por todo amor, suporte, segurança e educação que sempre me proporcionaram. Por me darem o privilégio de crescer nesta linda família e servirem de exemplo para a minha vida.

Ao meu irmão e cunhada, Ismael e Ana, assim como meus sobrinhos e afilhados, Lucas e Liz, que nos brindam, a cada reencontro, com momentos de pura alegria.

À UFSC, Instituição na qual estudei, onde trabalho e que foi determinante para a minha formação, não só como profissional, mas também como pessoa.

Ao PPGAU por dar a possibilidade de me qualificar na área de Administração Universitária e aos professores do Programa pela convivência e pelos ensinamentos valiosos repassados.

À minha orientadora, professora Kelly, por ter aceitado me orientar e sempre estar disponível para ajudar no que fosse preciso.

Aos membros da banca, que concordaram em estar presente neste momento da minha vida e é uma honra que este trabalho seja avaliado por pessoas que são referência na área.

Aos meus colegas de turma pela harmonia e camaradagem com que passamos pelas disciplinas.

Aos meus colegas de trabalho, do Departamento de Ciência da Informação, pelo incentivo para continuar estudando e cujo convívio se aprende muito. Destaque para a professora Gleisy pela importante contribuição na realização deste trabalho.

Aos meus amigos, que garantem, a cada encontro, momentos de descontração e alegria.

Aos servidores da PRODESGESP, Douglas e Paula, pelo auxílio na disponibilização do material da pesquisa.

Enfim, acredito que seja extremamente difícil mencionar todas as pessoas que contribuíram para que esse trabalho fosse realizado, uma vez que todos que passaram pela minha vida e todas as experiências que tive, de alguma forma me afetaram e ajudaram a forjar o meu caráter, e as palavras aqui escritas não são resultado apenas dos últimos anos dedicados a esse trabalho, mas são consequências da trajetória de vida que percorri até o momento.

Nenhum homem é uma ilha; um ser inteiro, em si mesmo; todo homem é uma partícula do continente, uma parte da Terra.

John Donne

RESUMO

BÚRIGO, Emanuel Martins. **Fatores que interferem no desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC durante o estágio probatório.** 2016. 209f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Universitária) - Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

Esta pesquisa tem como objetivo analisar os fatores que interferem no desempenho dos servidores (TAEs) da UFSC, ocupantes do cargo de administrador, durante o estágio probatório. Caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa classificada como aplicada, descritiva, bibliográfica, documental e estudo de caso. Os sujeitos selecionados para este estudo foram os servidores TAEs ocupantes do cargo de administrador. Como critério de seleção dos elementos da amostra, optou-se pela intencionalidade, perfazendo um total de cinquenta e dois sujeitos. A coleta de dados foi feita por meio de pesquisa bibliográfica e pesquisa documental relacionada ao tema, sendo que o principal documento utilizado como fonte de análise foram os processos de estágio probatório dos sujeitos da pesquisa. Quanto à análise dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo. A pesquisa resultou na caracterização do processo de avaliação de desempenho dos servidores TAES da UFSC em estágio probatório, evidenciando duas formas de avaliação, uma quantitativa e outra qualitativa. A avaliação quantitativa tem como objetivo aferir o desempenho baseado nos fatores definidos pelo Art. 20 da Lei 8.112/90 (assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade) e concluir pela aprovação ou não do servidor no estágio probatório. E a avaliação qualitativa é constituída por fichas de acompanhamento, no qual a chefia imediata poderá registrar os aspectos relevantes do desempenho do servidor avaliado, como também a possibilidade de apontar possíveis interferências que podem estar afetando seu desempenho. Assim, por meio dos registros contidos nestas fichas de acompanhamento foi possível identificar os fatores que podem interferir no desempenho dos administradores. Constatou-se que os fatores identificados eram resultantes de características individuais do servidor ou de fatores que estavam fora do controle do profissional e impactavam o desempenho de forma positiva ou negativa. Os fatores mais citados que, segundo as chefias, impactaram positivamente o desempenho dos administradores foram: assiduidade, responsabilidade, iniciativa, qualidade, disciplina, produtividade, trabalho em equipe,

relacionamento interpessoal, pontualidade, competência, comprometimento, interesse pela atualização profissional, organização no trabalho e conhecimento do trabalho. Já os fatores mais citados que impactaram negativamente o desempenho foram: excesso/sobrecarga de trabalho, insuficiência de pessoas, insuficiência/necessidade de capacitação, condições físicas e ambientais de trabalho restritivas, carência de qualidade e disponibilidade de materiais e equipamentos, recursos limitantes de tecnologia da informação e comunicação e greve. A partir da identificação dos fatores que afetaram negativamente o desempenho dos administradores avaliados, foram propostas possíveis alternativas para enfrentá-los. Por fim, pôde ser verificado que a maioria dos fatores identificados, que podem afetar negativamente o desempenho, está fora do controle do servidor. Assim, também foram apontadas sugestões para o aprimoramento do instrumento de avaliação de estágio probatório dos servidores TAEs da UFSC a fim de facilitar a identificação e sistematização desses fatores.

Palavras-chave: Desempenho. Avaliação de Desempenho. Administrador. Administração Universitária. UFSC.

ABSTRACT

BÚRIGO, Emanuel Martins. Factors that interfere on the performance of UFSC education technical-administrative workers during probation internship. 2016. 209f. Dissertation (Professional Masters in University Administration) - Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

This research has as its goal to analyze the factors that interfere on the UFSC servers (TAE), who are officially designed as administrators, during probation internship. It is characterized as a qualitative research, qualified as applied, descriptive, bibliographical, documental, as well as a case study. The selected subjects for this study were the technical-administrative workers (TAE) designed officially as administrators. As the sample elements selection criterion, intentionality was chosen, making a total sum of fifty two subjects. Data gathering was conducted through the methods of bibliographical research and documental research related to the topic, and the main document used as source of analysis was the research subjects' processing of probation internship. Regarding data analysis, content analysis was performed. The research resulted into the characterization of the performance evaluation process of the aforementioned UFSC technical-administrative workers in probation internship, showing two evaluation forms, a qualitative and a quantitative method. The quantitative evaluation has as its goal to assess the performance based on the factors defined by Art. 20 of the Act 8.112/90 (assiduity, discipline, proactivity, productivity and responsibility) and conclude, through approval or not of the workers in their probation internship. The qualitative evaluation is constituted of report files, where their immediate hierarchical superiors can register the relevant aspects of the evaluated worker, as well as the possibility of pointing possible interferences that might be affecting their performance. Thus, through the notes contained in said reports, it was possible to identify the aforementioned interferences in the evaluated administrators. It was found that the identified factors were resulting of individual characteristics of each worker, or factors that were away from the professional's grasp and control, and those caused positive or negative impact on their performance. The most cited factors that, according to the bosses, positively impacted performance were: assiduity, responsibility, proactivity, quality, discipline, productivity, teamwork,

interpersonal relationship skills, punctuality, competence, commitment, interest in professional improvement and work knowledge. On the other hand, the most cited factors that caused negative impact on performance are: work overload, lack of personnel, lack/need of capacitation, restrictive physical and environmental work conditions, lack of quality and availability of material and equipment, limited IT and communication resources, and also strikes. Through the identification of factors that affect the evaluated administrators' performance negatively, possible alternatives were proposed in order to face such factors. Lastly, it could be verified that most of said identified factors is away from the workers' grasps, and for those, suggestions were also made in order to improve the TAE in probation internship's evaluation instrument, to make the identification and systematization of said factors easier.

Keywords: *Performance. Performance evaluation. Administrator. University Administration. UFSC.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo avaliação de desempenho.....	69
Figura 2 - Fatores que podem afetar o desempenho no trabalho....	76
Figura 3 - Faixa etária dos administradores avaliados durante o ano de admissão.....	113
Figura 4 - Quantidade e ano de admissão dos administradores avaliados.....	114

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características da Administração Pública.....	32
Quadro 2 - Categorias e fatores de análise.....	84
Quadro 3 - Órgãos Executivos Centrais UFSC.....	90
Quadro 4 - Unidades PRODEGESP.....	92
Quadro 5 - Grupo ocupacional, fatores e pesos da avaliação de desempenho.....	94
Quadro 6 - Graduações de fator de avaliação.....	96
Quadro 7 - Percepção dos aspectos positivos e negativos da Avaliação de Desempenho da UFSC, Resolução nº 121/CUN/90.....	97
Quadro 8 - Resolução nº 121/CUN/90 x Nova Resolução.....	99
Quadro 9 - Fatores avaliação de desempenho nova Resolução..	102
Quadro 10 - Pontuação fatores de avaliação.....	103
Quadro 11 - Períodos de avaliação do estágio probatório.....	105
Quadro 12 - Ficha de acompanhamento do desempenho estágio probatório.....	105
Quadro 13 - Ficha de avaliação de desempenho para servidor TAE em estágio probatório.....	108
Quadro 14 - Locais de atuação dos administradores.....	114
Quadro 15 - Aspectos relevantes sobre o desempenho dos administradores avaliados.....	118
Quadro 16 - Frequência dos fatores de desempenho.....	124
Quadro 17 - Fatores que podem influenciar negativamente o desempenho.....	127
Quadro 18 - Frequência dos fatores que podem influenciar negativamente o desempenho.....	130
Quadro 19 - Evolução comunidade universitária, cursos de graduação e programas de pós.....	132
Quadro 20 - Sistemas implantados e em desenvolvimento UFSC.....	138
Quadro 21 - Ações de melhorias para servidores TAEs em estágio probatório.....	151

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAD - Comissões de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho
CCA - Centro de Ciências Agrárias
CCB - Centro de Ciências Biológicas
CCE - Centro de Comunicação e Expressão
CCS - Centro de Ciências da Saúde
CD - Cargo de Direção
CDS - Centro de Desportos
CED - Centro de Ciências da Educação
CFH - Centro de Filosofia e Ciências Humanas
CFM - Centro de Ciências Físicas e Matemáticas
CCJ - Centro de Ciências Jurídicas
CSE - Centro Sócio-Econômico
CTC - Centro Tecnológico
DAFDC - Divisão de Análise Funcional e Desenvolvimento na Carreira
DAP - Departamento de Administração de Pessoal
DAS - Departamento de Atenção à Saúde
DASP - Departamento Administrativo do Serviço Público
DDP - Departamento de Desenvolvimento de Pessoas
ENAP - Escola Nacional de Administração Pública
FG - Função Gratificada
LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LDO - Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA - Lei Orçamentária Anual
OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PCC - Plano de Classificações de Cargos
PCCTAE - Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional
PPA - Plano Plurianual
PPGAU - Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária
PRODEGESP - Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas
PUCRCE - Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos
IFE - Instituições Federal de Ensino
REUNI - Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das universidades Federais Brasileiras
SAD - Serviço de Avaliação de Desempenho
SDC - Seção de Desenvolvimento na Carreira
SEGEP - Secretaria de Gestão Pública

SIAFI - Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal

SIAPE - Sistema Integrado de Administração de Pessoal

SIPEC - Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal

SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

SRH - Secretaria de Recursos Humanos

TAE - Técnico-Administrativo em Educação

TIC - Tecnologia da Informação e Comunicação

UFGD - Universidade Federal da Grande Dourados

UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina

UnB - Universidade de Brasília

UNIRIO - Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro.

UNIVASF - Universidade Federal do Vale do São Francisco

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	23
1.1	OBJETIVOS.....	26
1.2	JUSTIFICATIVA.....	26
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	29
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	31
2.1	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	31
2.1.1	Administração Universitária.....	36
2.2	GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	39
2.2.1	Gestão de Pessoas nas Instituições Federais de Ensino.....	47
2.3	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES.....	51
2.4	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	62
2.4.1	Avaliação de desempenho nas Instituições Federais de Ensino.....	72
2.5	FATORES QUE AFETAM O DESEMPENHO.....	73
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	79
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	79
3.2	SUJEITOS DE PESQUISA.....	82
3.3	TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	83
3.4	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	88
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	89
4.1	A INSTITUIÇÃO DA PESQUISA.....	89
4.2	O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES TAEs DA UFSC.....	93
4.3	A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES TAEs EM ESTÁGIO PROBATÓRIO DA UFSC.....	104

4.4	FATORES INTERVENIENTES NO DESEMPENHO.....	113
4.5	PROPOSIÇÕES DE MELHORIAS.....	137
5	CONCLUSÃO.....	153
	REFERÊNCIAS.....	158
	APÊNDICE A.....	174
	APÊNDICE B.....	175
	APÊNDICE C.....	188
	APÊNDICE D.....	195
	APÊNDICE E.....	201
	ANEXO A.....	204

1 INTRODUÇÃO

O cenário atual é marcado por uma competição econômica global; conceitos como produtividade, competitividade e satisfação do cliente se tornam uma força propulsora para as tomadas de decisões capazes de gerar sucesso para as organizações; sucesso este que é evidenciado por meio de indicadores de desempenho individuais e organizacionais (DEWES; PALMA; STEIN, 2007).

Neste ambiente, tanto em organizações privadas como nas públicas, os profissionais devem desenvolver permanentemente suas competências para acompanhar as demandas do dia-a-dia e demonstrar níveis de desempenho suficientes para o atendimento das exigências dos clientes. Em organizações privadas, o propósito é manter a competitividade, enquanto nas públicas o objetivo é a satisfação das necessidades da sociedade (CAMÕES; PANTOJA; BERGUE, 2010).

Segundo Biulchi e Pauli (2012), nos últimos anos, o Governo Federal passou a adotar políticas de gestão focadas na melhoria permanente dos serviços oferecidos aos cidadãos, e diante deste cenário, os órgãos públicos passaram a implementar estratégias de gestão de pessoas com base no reconhecimento profissional e no esforço por um melhor desempenho. Uma das ferramentas de gestão adotada então foi a avaliação de desempenho dos servidores públicos.

De acordo com Dessler (2003, p. 172), a avaliação de desempenho pode ser entendida, como “a avaliação da relação entre o desempenho atual ou passado de um funcionário e seus padrões de desempenho”. Para o autor, este padrão de desempenho será estabelecido pela organização e o funcionário será auxiliado, por meio de um *feedback*, a extinguir suas deficiências de desempenho ou prosseguir com um adequado nível de desempenho.

Para Lucena (1992), a organização deve propiciar que o desempenho gere o resultado desejado, por meio de iniciativas que vise à identificação das deficiências de desempenho e a intervenção sobre as causas que provocaram essas deficiências.

Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996) informam que as deficiências no desempenho podem ser causadas por obstáculos que o trabalhador encontra em seu contexto laboral, que podem estar relacionadas, por exemplo, à inadequação do ambiente físico ou do local de trabalho, à falta de materiais e equipamentos, aos prazos curtos para execução das atividades, à ausência de informações sobre objetivos, aos padrões e normas de desempenho, à sobrecarga de trabalho, entre outros fatores característicos do contexto específico do suporte ambiental.

Os mesmo autores supracitados apresentam outros fatores que também podem interferir no desempenho do trabalhador, estando divididos em: organizacional (políticas e práticas de administração e de gestão de pessoas, atuação gerencial, sistemas de benefícios, clima e cultura organizacionais, sistema de promoções funcionais, relações de poder); ambiente de tarefas (características e objetivo do trabalho, relações interpessoais, qualidade da comunicação com as chefias, adequação do ambiente físico); características do trabalhador (conhecimentos, atitude, personalidade, habilidades, idade, sexo, escolaridade, motivações).

Verifica-se que não apenas as características do trabalhador são capazes de gerar um bom ou mau desempenho, mas também as características da tarefa e do contexto do trabalho. Em muitas situações, os trabalhadores estão dispostos e são capazes de realizar com êxito suas atividades, porém tem seu desempenho dificultado ou até mesmo impossibilitado em função de situações do contexto laboral que estão fora do seu controle (COELHO JR., 2011; ABBAD, FREITAS E PILATI, 2006).

Nesse sentido, Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996, p. 39) salientam que responsabilizar unicamente o trabalhador pelo mau desempenho “é plantar nele sentimento de injustiça e semente da qual poderá brotar indiferença ou boicote de desempenho”.

De acordo com os autores, a prévia análise das características do trabalhador, da tarefa e do contexto permite constatar se um problema de desempenho pode ser resolvido com a supressão de limitações situacionais da organização ou por meio do desenvolvimento de habilidades do trabalhador.

Abbad, Freitas e Pilati (2006) acrescentam que a eliminação de restrições no contexto do trabalho pode acarretar uma melhora imediata e a longo prazo no desempenho do trabalhador e que ações de desenvolvimento não resolvem todos os tipos de problema de desempenho, mas somente aqueles que representam deficiências de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Assim, para que essas deficiências sejam devidamente diagnosticadas, é essencial averiguar quais as limitações impostas pelo ambiente de trabalho ao desempenho esperado. Tornando-se, então, de fundamental importância o processo de avaliação de desempenho, no qual as valiosas informações obtidas por esse processo poderão ser utilizadas pelas organizações a fim de reconhecer, valorizar e recompensar o bom desempenho como também identificar o mau

desempenho assim como suas possíveis causas (OLIVEIRA-CASTRO, LIMA e VEIGA, 1996).

Dewes, Palma e Stein (2007) afirmam que para desenvolver uma compreensão adequada da avaliação, principalmente se ela for considerada um instrumento de gestão de pessoas, anteriormente à formulação de um sistema de avaliação de desempenho, a organização deve decidir o que se pretende fazer com as informações a serem geradas por ela.

Por isso, torna-se fundamental definirem-se os objetivos aos quais se propõem a avaliação de desempenho.

Nas Instituições Federais de Ensino (IFEs) vinculadas ao Ministério da Educação (MEC) o objetivo da avaliação de desempenho é definido pelo Decreto nº 5.825/2006, no qual estabelece que os resultados do programa de avaliação de desempenho deverão auxiliar a política de gestão de pessoas por meio da análise do desempenho dos servidores, considerando suas condições laborais e o oferecimento de condições propícias à melhoria dos processos de trabalho (BRASIL, 2006a).

Na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) além deste objetivo, a avaliação de desempenho também tem como propósito subsidiar o processo de estágio probatório fornecendo informações sobre a adequação do servidor ao cargo, como também proporcionar o seu desenvolvimento funcional (UFSC, 2016).

Segundo o Manual de Instruções (UFSC, 2016), que trata sobre o processo de estágio probatório da UFSC, é essencial que o servidor tenha as condições necessárias ao adequado desempenho do cargo, por isso qualquer fator que interfira negativamente em seu desempenho deve ser eliminado.

Portanto, diante do contexto apresentando e no intuito de que, quiçá, este estudo possa contribuir para a definição de políticas de gestão de pessoas da UFSC, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: *Quais fatores interferem no desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC, ocupantes do cargo de administrador, durante o estágio probatório?*

Foram escolhidos os servidores ocupantes do cargo de administrador pelo fato de eles estarem representados na maioria dos órgãos executivos e unidades acadêmicas da UFSC (vide Quadro 14, p.114), com atividades inerentes ao assessoramento do ensino, da pesquisa e da extensão, como também está relacionado a funções de gestão (BRASIL, 2005).

1.1 OBJETIVOS

Com base no problema de pesquisa anteriormente formulado, tem-se, como objetivo geral para a presente pesquisa:

Analisar os fatores que interferem no desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) da UFSC, ocupantes do cargo de administrador, durante o estágio probatório.

A partir do objetivo geral, são delineados os seguintes objetivos específicos que permitem o seu alcance:

- a) descrever o processo de avaliação de desempenho dos servidores TAEs da UFSC;
- b) caracterizar o processo de avaliação de desempenho dos servidores TAEs em estágio probatório;
- c) identificar fatores que interferem no desempenho dos servidores TAEs da UFSC, ocupantes do cargo de administrador, durante o estágio probatório;
- d) propor possíveis alternativas para lidar com os fatores que afetam negativamente o desempenho dos servidores durante o estágio probatório;
- e) apontar propostas para o aprimoramento do instrumento de avaliação de estágio probatório dos servidores TAEs da UFSC.

1.2 JUSTIFICATIVA

O cenário dos últimos anos indica que a utilização da avaliação de desempenho como ferramenta para o aperfeiçoamento da gestão governamental, pode fornecer informações importantes no desenvolvimento de melhorias em sua gestão e propiciar o aumento do nível de qualidade dos serviços oferecidos aos cidadãos (SANTOS; CARDOSO, 2001).

Alguns dos fundamentos legais da avaliação de desempenho estão previstos na Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), na Lei nº 8.112/1990 (BRASIL, 1990), na Lei nº 11.091/2005 (BRASIL, 2005), no Decreto nº 5.825/2006 (BRASIL, 2006a), na Lei nº 11.784/2008 (BRASIL, 2008) e no Decreto nº 7.133/2010 (BRASIL, 2010).

A Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), determina algumas situações para as quais está prevista a avaliação de desempenho, entre elas: a perda de cargo público (art. 41, § 1º, inciso III) e a condição para aquisição de estabilidade (art. 41, § 4º).

A Lei nº 8.112/1990, regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, prevê em seu art. 20, que, durante o estágio probatório, a aptidão e a capacidade do servidor em exercício serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo, observados a assiduidade, a disciplina, a capacidade de iniciativa, a produtividade e a responsabilidade (BRASIL, 1990).

A Lei nº 11.091/2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação no âmbito das Instituições Federais de Ensino (IFEs), define a avaliação de desempenho como um “processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários” (BRASIL, 2005, Art. 3º).

O Decreto nº 5.825/2006, que regulamenta a Lei nº 11.091/2005, estabelece que os resultados provenientes da avaliação de desempenho deverão:

- I - fornecer indicadores que subsidiem o planejamento estratégico, visando ao desenvolvimento de pessoal da IFE;
- II - propiciar condições favoráveis à melhoria dos processos de trabalho;
- III - identificar e avaliar o desempenho coletivo e individual do servidor, consideradas as condições de trabalho;
- IV - subsidiar a elaboração dos programas de capacitação e aperfeiçoamento, bem como o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal e de políticas de saúde ocupacional; e
- V - aferir o mérito para progressão (BRASIL, 2006a, Art. 8º).

Cabe também destacar o caráter público e transparente dos efeitos do processo de avaliação que este Decreto traz para a sociedade, no qual, em seu inciso IX do artigo 4º, define a avaliação de desempenho como “um processo que contemple a avaliação realizada pela força de trabalho, pela equipe de trabalho e pela IFE e que terão o resultado acompanhado pela comunidade externa” (BRASIL, 2006a, Art. 4º).

A Lei nº 11.784/2008, regulamentada pelo Decreto nº 7.133/2010 (BRASIL, 2010), institui a sistemática para a avaliação de desempenho dos servidores da administração pública federal, e determina como

objetivos da avaliação de desempenho: a promoção e a melhoria da qualificação dos serviços públicos e o auxílio na política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e movimentação de pessoal (BRASIL, 2008).

O documento “Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal” da ENAP (ENAP, 2000, p.11) salienta que, além dos objetivos e dos resultados esperados da avaliação de desempenho apresentados, um fator de destacada relevância é a “identificação de aspectos que estão interferindo no desempenho do empregado e a definição de planos de ação para superá-los”.

Nesse sentido, Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996) informam que a avaliação de desempenho também deve ter o propósito de detectar os problemas e as disparidades no desempenho, assim como identificar e eliminar as dificuldades e limitações organizacionais ao desempenho eficaz.

Isto posto, percebe-se a relevância do estudo da avaliação de desempenho para a gestão das organizações públicas e, conseqüentemente, para seus servidores. No contexto das universidades não é diferente, a presente pesquisa aborda este assunto, tendo como cenário a UFSC, e justifica sua pertinência pela importância oportunidade e viabilidade apresentados a seguir (ROESCH, 1999).

Quanto à importância, esta pesquisa identificou fatores que podem interferir no desempenho de servidores TAEs da UFSC durante o estágio probatório e com relação àqueles que impactaram negativamente o desempenho, este estudo apresentou propostas de possíveis alternativas para enfrentá-los, assim como foram apontadas sugestões para o aprimoramento do instrumento de avaliação de estágio probatório desses servidores. Com isso, espera-se contribuir com a Instituição fornecendo informações que poderão servir para o planejamento de ações de prevenção de problemas relacionados ao desempenho dos servidores.

O trabalho é considerado oportuno, pois, até o momento, segundo informação da Divisão de Análise Funcional e Desenvolvimento na Carreira (setor responsável pela avaliação de desempenho dos servidores TAEs na UFSC), nenhum estudo sobre este assunto foi efetuado. Também, em levantamento bibliográfico nos portais de periódicos Capes, *Scielo* e *Spell*, assim como no Sistema *Pergamum* da UFSC não foram encontrados trabalhos com a temática envolvendo conjuntamente: fatores intervenientes do desempenho, servidores TAEs e universidade. Por conseguinte, diante da insuficiência de trabalhos sobre o assunto

desta pesquisa, são trazidas contribuições teóricas que permitam refletir de modo mais profundo acerca do tema em questão.

Este estudo também foi considerado viável, já que o pesquisador teve tempo, disponibilidade de recursos financeiros e tecnológicos para realizá-lo. A facilidade quanto à disponibilidade de material bibliográfico sobre o assunto, a proximidade da organização e a possibilidade de acesso às informações necessárias para a realização do projeto auxiliaram na viabilidade do estudo.

O presente trabalho também possui aderência ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU) da UFSC, uma vez que contempla a linha de pesquisa “Gestão Acadêmica e Administrativa”, que aborda o estudo do processo de gestão de instituições de ensino superior considerando questões na área administrativa (processo de avaliação de desempenho da UFSC) e visa propor soluções aos desafios da gestão universitária (propostas de possíveis alternativas para lidar com interferências negativas no desempenho e sugestões para o aprimoramento do instrumento de avaliação de estágio probatório dos servidores TAEs da UFSC).

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Com o propósito de alcançar os objetivos traçados, o presente estudo está estruturado em cinco capítulos.

No capítulo um, Introdução, apresenta-se primeiramente a contextualização do tema-problema e a pergunta de pesquisa. A partir daí, são especificados os objetivos (gerais e específicos) e a justificativa, esta última pautada na importância, oportunidade e viabilidade do estudo.

O segundo capítulo aborda o referencial teórico, e está estruturado de forma a permitir uma melhor compreensão do universo a ser pesquisado. Assim, este capítulo foi dividido em subcapítulos que abordam a administração pública, administração universitária, gestão de pessoas na administração pública, gestão de pessoas nas IFEs, avaliação de desempenho nas organizações, avaliação de desempenho na administração pública, avaliação de desempenho nas instituições federais de ensino e fatores intervenientes no desempenho.

O terceiro capítulo trata dos procedimentos metodológicos empregados no estudo, que inclui a classificação da pesquisa, os sujeitos de pesquisa, as técnicas de coleta e análise de dados e as limitações da pesquisa.

O quarto capítulo traz a apresentação e análise dos resultados da pesquisa e, no quinto, as conclusões e recomendações para trabalhos futuros são expostas. Por fim, são apresentadas as referências utilizadas no trabalho, seguidos dos apêndices e do anexo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

“O conhecimento das teorias possibilita, ao investigador, definir fronteiras dentro do campo a ser investigado e, ao mesmo tempo, habilita-o a colocar a questão em perspectiva” (GRESSLER, 2007, p. 144).

Para a mesma autora o domínio da bibliografia é imprescindível para o pesquisador tomar conhecimento da produção existente e viabiliza o contato com materiais que já foram escritos e são pertinentes ao tema da pesquisa.

Diante disso, a seguir serão apresentados os assuntos referentes a este estudo: administração pública, administração universitária, gestão de pessoas na administração pública, gestão de pessoas nas instituições federais de ensino, avaliação de desempenho nas organizações, avaliação de desempenho na administração pública, avaliação de desempenho nas instituições federais de ensino e fatores que afetam o desempenho.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração pública é o instrumento que o Estado possui para efetuar suas políticas de governo, no qual modelos são implementados com o intuito de que a estrutura governamental possa atender de maneira eficiente e eficaz às necessidades coletivas (GEMELLI; FILIPPIM, 2010).

Segundo Gespública (2008), a administração pública detém o poder de regular e criar obrigações e deveres para a sociedade, o que afeta os cidadãos em diversas áreas, isto é, o Estado é a única entidade que, de modo legítimo, tem este poder de estabelecer unilateralmente encargos a terceiros.

Com a Constituição de 1988, ficaram definidos os princípios que regem a administração pública que são: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988).

O princípio da legalidade refere-se à absoluta obediência à lei, ou seja, o agente público deve realizar somente o que estiver explicitamente autorizado na legislação. O princípio da impessoalidade relaciona-se a não diferenciação de pessoas, exceto os casos previstos em lei, tendo como finalidade o interesse público. Quanto ao princípio da moralidade, trata-se do respeito às concepções éticas da razoabilidade e justiça. O princípio da publicidade consiste em ser transparente e no dever de divulgar oficialmente os atos administrativos para ciência do público e

início de seus efeitos externos. E o princípio da eficiência significa exercer a atividade administrativa com o máximo de nível de qualidade ao menor custo possível (BRASIL, 1988).

Segundo Gemelli e Filippim (2010), estes princípios devem nortear as ações dos servidores públicos na busca da satisfação das reivindicações, exigências e necessidades da sociedade.

De acordo com Camões, Pantoja e Bergue (2010, p. 14), atualmente, as organizações públicas, possuem características que ferem estes princípios e que precisam ser evitadas:

Quadro 1 - Características da Administração Pública

Rigidez imposta pela legislação	Nas entrevistas e discussões com o pessoal que atua em organizações públicas, percebe-se que eles têm, muitas vezes, ideias para solucionar os problemas que se apresentam, mas muitas das soluções esbarram na legislação, que os impede de implementá-las. No entanto, ainda que dependa de um processo legislativo complexo, é inerente à administração pública cogitar as hipóteses de mudança na legislação, inclusive como forma de preservar o interesse público.
Desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público.	Em diversas organizações públicas ainda não é clara a ideia de que o cidadão é a razão de ser da organização, pois é para ele que qualquer serviço público trabalha. Por outro lado, o próprio cidadão desacredita o papel do serviço público como forma de solução para seus problemas. Como isso está muito arraigado na cultura da população, sugere-se a necessidade de mudança de mentalidade dos dois lados.

(continua)

Quadro 1 - Características da Administração Pública (continuação)

Pouca ênfase no desempenho.	Muitas organizações públicas ainda não vinculam a realização do trabalho com o adequado desempenho. Apesar dos esforços orientados para a introdução dos valores da meritocracia que remontam à década de 1930 e dos movimentos mais recentes de avaliação de desempenho que alcançam a década de 1970, também por conta da falta de visão do cidadão como cliente, o desempenho nem sempre é considerado na realização do trabalho. Entenda-se por desempenho a realização do trabalho de forma eficiente, eficaz e efetiva. Em outras palavras, o trabalho sendo realizado da melhor forma possível, direcionado para o alcance dos objetivos e metas da organização, atingindo os resultados desejados no prazo previsto e satisfazendo aqueles para os quais o trabalho é realizado de forma permanente e contínua.
Mecanismos de remuneração desvinculam os vencimentos do desempenho.	Os funcionários sentem-se pouco estimulados a melhorar seu desempenho, uma vez que a remuneração independe desse fator. De um lado, pode-se referir que esse fenômeno é capaz de provocar a inércia e a falta de comprometimento dos funcionários. Por outro, entretanto, se tomado o fato de que desde a década de 1970 são experimentadas sucessivas frustrações em termos de propostas de remuneração associadas ao desempenho, então resta manifesto o imperativo de repensar as bases desses processos.
Limites à postura inovativa	Além da questão remuneratória, a própria rigidez da legislação estimula a inércia gerencial, uma vez que muitas iniciativas esbarram nas limitações da legislação.
Poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão.	A fraca ênfase no desempenho conduz a uma atuação voltada para o cumprimento das tarefas do dia a dia, sem preocupação com um planejamento que contemple uma visão para o curto, médio e longo prazo. Por conta disso também não há uma cultura de monitoramento de resultados, <i>feedback</i> e envolvimento dos funcionários na melhoria contínua da gestão.

(continua)

Quadro 1 - Características da Administração Pública (conclusão)

Rotatividade na ocupação de posições de chefia.	Por conta da rotatividade, as posições de chefia podem apresentar intensa alternância entre os membros da equipe de trabalho ou do órgão. Nesse particular, todavia, caberia uma investigação empírica envolvendo o mapeamento dos fluxos, o destino daqueles que deixam as posições de chefia e da percepção das pessoas em relação ao impacto desses condicionantes no desempenho da equipe, em particular no que diz respeito às medidas de responsabilização.
---	---

Fonte: Adaptado de Camões, Pantoja e Bergue (2010).

Estas características são consequências advindas dos modelos de administração pública perpetrados no Brasil ao longo de sua história. Segundo o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, a administração pública evoluiu por entre três modelos básicos: a administração pública patrimonialista, a burocrática e a gerencial. Sendo que estes três modos se seguiram no tempo, sem que nenhum deles fosse inteiramente rejeitado (BRASIL, 1995).

Na administração pública patrimonialista o Estado atua como um prolongamento do poder do governante e os seus servidores e assistentes são considerados uma categoria nobre. Não há separação entre assuntos públicos e privados. Os cargos administrativos são ocupados por familiares, amigos ou pessoas que de alguma maneira possuem ligação com quem detém o poder. Em vista disso, a corrupção e o nepotismo são intrínsecos a esse tipo de administração. Com o surgimento do capitalismo e da democracia este modelo tornou-se insustentável (BRASIL, 1995).

O modelo de administração pública burocrática surge com a preocupação de combater os excessos do modelo patrimonialista. No Brasil, este modelo emerge a partir dos anos 30, com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), órgão criado para consolidar na administração pública brasileira os princípios da burocracia weberiana. O objetivo era alcançar uma previsibilidade de funcionamento por meio da centralidade das normas, da formalidade das comunicações, da divisão racional do trabalho, da definição de áreas de competência, da impessoalidade das relações, da hierarquia da autoridade, da padronização das rotinas e dos procedimentos, da competência técnica, da meritocracia, da separação das esferas pública e privada e do recrutamento feito por meio de regras isonômicas (COSTA, 2008).

Segundo o mesmo autor supracitado, o resultado da aplicação das teorias burocráticas passou então, de sinônimo de eficiência e racionalidade, suas reais finalidades conforme a teoria weberiana, à sinônimo justamente do que a instauração desse sistema na administração pública brasileira se propunha a combater e a erradicar: o excesso de normas, a abundância de processos e regras e a morosidade e rigidez excessiva, resultantes de todo esse emaranhado de regulamentações.

Na segunda metade do Século XX, em consequência do desenvolvimento econômico e das funções sociais do Estado, juntamente com o avanço tecnológico e a globalização, surge a necessidade de superação do modelo de administração pública burocrático, rígido e ineficiente para um modelo de administração mais flexível, eficiente, voltado para a melhora do nível qualidade dos serviços oferecidos aos cidadãos. Esse novo modelo de administração passou a denominar-se administração pública gerencial (BRASIL, 1995).

Segundo Ferreira (1996) os principais fundamentos da administração pública gerencial são:

Foco no cidadão, o Estado deve ter como objetivo melhorar o atendimento das demandas da sociedade; Instrumentos de controle voltados para resultados, passar de um controle que é somente da legalidade para um novo modelo baseado no cumprimento de objetivos; Flexibilidade administrativa, delegação de autoridade e de autonomia para os gestores públicos; Controle social, criação de instrumentos de monitoramento do funcionamento dos programas de ação do governo voltados para quem, de fato, são atendidos pela prestação dos serviços públicos; Valorização do servidor, criar condições para o desenvolvimento dos servidores, fomentando programas de capacitação e incentivando suas habilidades empreendedoras e de criatividade, salientando o comportamento ético e a essência pública de sua função.

A respeito dos três modelos de administração pública apresentados, patrimonialista, burocrática e gerencial, Bergue (2010, p. 191) salienta que

constitui tão somente uma das formas possíveis de serem definidos os padrões gerais de comportamento da administração pública ao longo da sua trajetória evolutiva. Nessa perspectiva, apesar de poderem ser identificados traços ou modelos de gestão passíveis de associação a fases

específicas da curva de desenvolvimento da administração pública, essas não podem ser, em hipótese alguma, tomadas como cenários estanques. De fato, ocorre um fenômeno de constante sobreposição de paradigmas os quais individualmente traduzem uma particular matriz de valores – que adere ao momento histórico – e se combina com a estrutura vigente, transformando-a e transformando-se por adaptação.

De acordo com Camões, Pantoja e Bergue (2010), as transformações que a administração pública vem passando acarretam não só uma mudança nas formas e estrutura de funcionamento das organizações públicas como também um novo sentido, que tanto o servidor quanto a sociedade atribuem ao que é público. Por conseguinte, as organizações públicas são impelidas a revisarem seus objetivos e a reconsiderarem suas estruturas e processos para atingir o desempenho esperado. Estas transformações, baseadas na busca por resultados positivos, levarão a uma permanente evolução da administração pública.

As universidades, inseridas neste contexto de organizações públicas, estruturadas e organizadas para atender as necessidades e ideais sociais também passam por transformações que exigem de seus gestores conhecimentos, não somente da administração pública, mas também da administração universitária.

2.1.1 Administração Universitária

As universidades são instituições sociais constituídas para atenderem a sociedade e tem como função o desenvolvimento e a disseminação do conhecimento. Estas instituições são responsáveis pela oferta da educação superior aos cidadãos e são extremamente reconhecidas pelo trabalho realizado. Dentre seus objetivos está proporcionar a formação superior do indivíduo, não apenas para o mercado de trabalho, mas também para o alcance de seus ideais de vida (COLOSSI; BERNARDES, 2007).

Segundo Meyer Junior e Murphy (2000), as universidades estão inseridas em um ambiente em constantes transformações e sofrem a influência de fatores como: a expansão do ensino superior como consequência do aumento da demanda, a exigência de profissionais capacitados, de pressões governamentais, a busca por maior nível de qualidade de ensino, a exigência de prestação de contas à sociedade

devido ao uso de dinheiro público para financiar a educação, da concorrência, do uso da tecnologia da informação no ensino, dentre outros.

Apesar da complexidade do ambiente em que se encontram, as universidades, de acordo com Rizzatti e Rizzatti Junior (2004), apresentam características burocráticas; considerando que são organizadas por uma legislação específica, os cargos e as funções seguem uma hierarquia, possuem canais formais de comunicação e tratamento impessoal nas suas interações, têm uma ordenada divisão do trabalho, realizam processo seletivo baseado no mérito e na competência técnica e contam com um elevado nível de profissionalização de seus servidores.

Partindo de uma perspectiva histórica, Mohry (2004) relata dois momentos que foram importantes para as universidades: a publicação da Constituição Federal de 1988 e a aprovação da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) (BRASIL, 1988; 1996).

Segundo o mesmo autor, entre as ações adotadas pela Constituição Federal estão o emprego anual de, no mínimo, dezoito por cento da receita proveniente de impostos na manutenção e desenvolvimento do ensino; a gratuidade do ensino público em instituições oficiais, a instauração do Regime Jurídico Único para os servidores da administração pública direta, das autarquias e das fundações públicas; a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão; e a autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial (BRASIL, 1988).

Com relação à autonomia universitária, Macedo *et al.* (2005, p. 135) destacam que ela ainda não foi praticada integralmente em função de:

Em primeiro lugar, e de modo geral, em razão de a legislação infraconstitucional, relativa à educação superior nacional, tender historicamente a regulamentar minuciosamente o funcionamento acadêmico e administrativo das instituições universitárias, tornando letra morta o dispositivo legal da autonomia. Em segundo lugar, e especificamente em relação às instituições públicas, pelo fato de nunca terem sido definidas e implementadas as medidas legais e orçamentárias destinadas a garantir a sua autonomia financeira, o que vem afetando seriamente a gestão das instituições públicas, em particular as

Universidades Federais. Em terceiro lugar, e especificamente em relação às instituições particulares, a autonomia didático- científica é de fato extremamente relativa vez que, por um lado, não se pode desconsiderar que há instituições onde a autonomia é prerrogativa da mantenedora e não das instâncias intra-institucionais; por outro, não é possível negar nem minimizar a interferência abusiva do MEC sobre a organização e o funcionamento dessas instituições.

Para Mohry (2004, p. 54), “as restrições legais à autonomia levaram à criação de Fundações de Apoio, entidades de direito civil, que atuam em parceria com as universidades públicas, permitindo a dualidade operacional nos sistemas financeiros público e privado”.

No que se refere à LDB, esta lei define as universidades como instituições pluridisciplinares de formação dos profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de compreensão e desenvolvimento do conhecimento humano. E são caracterizadas pela produção intelectual por meio de estudos contínuos de assuntos e problemas relevantes, tanto cientificamente como culturalmente. As universidades também devem possuir, no mínimo, um terço do quadro de docentes em regime integral e com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado (BRASIL, 1996).

Esta lei, dentre outros dispositivos, também introduziu as bases legais da educação a distância para todos os níveis e modalidades de ensino e estabeleceu os fundamentos para a construção do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

O SINAES, instituído pela Lei nº 10861/2004, tem por finalidades

a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional (BRASIL, 2004, Art. 1º).

Esta Lei estabelece ainda que os resultados da avaliação realizada servirão de base no monitoramento da educação superior para, então, deliberar sobre o credenciamento de instituições de educação superior e a autorização, reconhecimento e renovação de cursos de graduação (BRASIL, 2004).

Outro momento histórico importante para a educação superior, segundo Souza (2009), foi à criação do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais, mais conhecido como REUNI (BRASIL, 2007).

O REUNI estabeleceu como objetivo prover as universidades das condições essenciais para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de gestão de pessoas existentes. Desta forma, para a consecução desse objetivo, o Programa possuiu como meta global atingir, gradualmente, ao final de cinco anos, a contar do início de cada plano, uma taxa de conclusão média de noventa por cento nos cursos de graduação presenciais e uma relação de dezoito alunos de graduação por professor, também em cursos presenciais (BRASIL, 2007).

Segundo Mohry (2004), ao avaliar o desenvolvimento normativo e institucional como, a Constituição de 1988 (BRASIL, 1988), a LDB (BRASIL, 1996) e todo o conjunto de legislação complementares, e, ainda, instituições que se destacaram pelos bons resultados, pode-se concluir que houve uma evolução positiva apesar de o aparelho do Estado ser muito burocrático, ineficiente e demasiadamente interferente no sistema educacional, principalmente com relação às universidades públicas.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A gestão pública tem sido alvo de reformas importantes nos últimos anos em diversos países, cuja materialização de metas econômicas e sociais depende da capacidade institucional da administração pública de elaborar, executar e acompanhar políticas públicas com a finalidade do desenvolvimento nacional. Dentro desse contexto, as reformas na gestão de pessoas têm sido cada vez mais vistas como fundamentais para o sucesso da implantação de outras reformas, já que os servidores públicos são responsáveis pela capacidade técnica e pelo desempenho necessário ao alcance dos objetivos do governo (CAMÕES, FONSECA e PORTO, 2014).

Segundo os mesmos autores, o desenvolvimento de novas formas de gestão de pessoas possui como finalidade a promoção da eficiência e

da transparência das despesas com pessoal e a melhoria do seu desempenho para uma atuação mais significativa do setor público. Para isso, deve ser realizada uma mudança cultural e organizacional em que os setores de gestão de pessoas não atuem somente no controle de pessoal e em procedimentos administrativos, mas também no desenvolvimento de processos com foco em resultados e em oferecer auxílio necessário para que a instituição possa alinhar o perfil e as competências dos servidores às estratégias organizacionais e aos objetivos de Governo.

Bergue (2010, p. 18) define a gestão de pessoas no setor público como “o esforço orientado para o suprimento, manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem”.

De acordo com Velasco e Silva (2011), nos dias de hoje, a política de gestão de pessoas na administração pública brasileira é administrada seguindo o princípio da democratização das relações de trabalho e tem como prioridade a valorização e profissionalização dos servidores públicos federais, o fortalecimento das carreiras e a modernização dos sistemas e processos de trabalho, com a finalidade de propiciar capacidade de gestão ao Estado e melhorar o nível de qualidade dos serviços prestados.

Com relação à trajetória histórica das políticas de gestão de pessoas na Administração Pública Brasileira, segundo Pires et al. (2005), é marcada por uma série de descontinuidades e por obstáculos significativos referentes à estruturação dos seus principais sistemas.

Ainda de acordo Pires et al. (2005), na década de 1930, com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), o Brasil dá o primeiro passo significativo para a constituição de um serviço público profissional. O estabelecimento de um órgão central para a política de gestão de pessoas, a elaboração de novos métodos de classificação de cargos e a constituição de quadros de pessoal, a determinação de normas para profissionalização dos servidores e a instituição de um sistema de carreiras baseado no mérito são as medidas de maior destaque desse período.

Em 1967, a edição do Decreto-Lei nº 200 (BRASIL, 1967) marca o início de um novo e importante movimento de reforma administrativa. Baseado nos princípios do planejamento, da descentralização, da delegação de autoridade, da coordenação e do controle, esse Decreto realizou a transferência de atividades para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, com o objetivo de

erguer, por meio da descentralização funcional, o dinamismo operacional do governo. Deste modo, esse Decreto possibilitou a constituição de sistemas de atividades auxiliares com o propósito de gerenciamento de atividades de pessoal, orçamento, estatística, administração financeira, contabilidade e auditoria, serviços gerais e outras ações comuns a todos os órgãos da Administração Federal, que antes eram responsabilidade exclusiva do órgão central do sistema (CARVALHO et al., 2009).

Em 1970, por meio do Decreto nº 67.326/1970 (BRASIL, 1970), cria-se o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Sipec). Vigente até a presente pesquisa tem como funções básicas a classificação e a redistribuição de cargos e empregos, o recrutamento e a seleção, o cadastro e a lotação, o aperfeiçoamento e a legislação de pessoal. Já em 1988, estabeleceu-se o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (Siape), que tem como objetivo prover a Administração Pública Federal de instrumentos rápidos e eficazes para o controle e o acompanhamento dos gastos com pessoal. Em 1991, o Decreto nº 347/1991 (BRASIL, 1991) determinou que o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (Siafi) e o Siape formassem a base de dados oficial do Poder Executivo em relação às informações orçamentárias, financeiras, contábeis e de pessoal (PIRES et al., 2005).

Segundo estes autores citados acima, avanços na concepção de sistemas de informação, principalmente com o desenvolvimento do Siape, não foram seguidos por investimentos em atividades de treinamento e desenvolvimento nem pela aplicação de métodos modernos de planejamento, o que possibilitaria a análise de variáveis estratégicas para a definição do perfil e do dimensionamento da força de trabalho das organizações envolvidas. O investimento em tecnologia da informação favoreceu apenas o melhoramento de sistemas de pagamento, o que acarretou na fragilização dos demais processos referentes à gestão de pessoas.

Em 1988, com a publicação da Constituição Federal (BRASIL, 1988), foi ampliada para toda a administração pública a obrigatoriedade do concurso público e a estabilidade no emprego foi oficializada na administração direta. Esta ação tinha como objetivo deixar as contratações mais transparentes e profissionais e diminuir as indicações pessoais ou políticas que privilegiavam determinados grupos dentro das organizações públicas. A partir daí as contratações passaram a ser realizadas em um processo seletivo transparente, aberto para todos e com critérios estritamente técnicos. Ademais, após aprovação no estágio

probatório, de três anos, o servidor da administração direta adquire a estabilidade (LEMOS, 2008).

Decorridos pouco mais de dois anos da publicação da atual Constituição Federal (BRASIL, 1988), foi promulgada a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 (BRASIL, 1990), que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Essa legislação é considerada de extrema importância na relação da administração pública com o servidor público, pois traz vários preceitos que tratam sobre conceitos e critérios de provimento e vacância de cargos públicos; vencimento e remuneração; vantagens, licenças e afastamentos; deveres, proibições, responsabilidades e penalidades; processo administrativo disciplinar; seguridade social do servidor; entre outros (SANTOS, 2010).

De acordo com o Relatório “Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo” da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) (2010), o servidor público no exercício de suas funções deve ser leal à democracia e à legalidade, trabalhando para o Estado e para os cidadãos. Isso implica dizer: não importa qual partido e governo seja eleito, ele deve servir da melhor forma, e instituir qualquer política e norma legalmente adotada com a mesma lealdade. Essa particularidade se reflete no regime especial para os servidores (BRASIL, 1990), inclusive na forma de recrutamento que deve ser realizado mediante concurso público de provas ou de provas e títulos, com exceção de nomeações para cargos de confiança (OCED, 2010).

Segundo Pires et al. (2005), as provas dos concursos públicos envolvem conteúdos extensos e profundos, demandando dos candidatos alto nível de conhecimentos e elevado desempenho para serem aprovados. A possibilidade da realização de prova de títulos, contida na legislação, denota a dimensão acadêmica e cognitiva dos processos de seleção.

Para os mesmo autores, as normas vigentes do concurso público priorizam os conhecimentos e habilidades dos candidatos e desconsideram as atitudes, como por exemplo, elementos relacionados à sua conduta pessoal e interpessoal, valores, posturas e outros aspectos de personalidade.

A consequência imediata é que a seleção pública, tal como é realizada hoje, escolhe candidatos bastante capazes intelectualmente, mas, por vezes, sem o perfil adequado para um bom desempenho

num cargo ou numa função. Problemas de adaptação no trabalho, a baixa produtividade e os altos índices de doenças profissionais são os corolários frequentes desse complexo processo. Outra consequência desse modelo de seleção é que o recrutamento – fase na qual se faz a divulgação, atraindo os candidatos – passa a representar apenas uma exigência formal, quando, na realidade, deveria ter como foco a identificação do perfil desejado dos futuros funcionários (PIRES et al., 2005, p. 25).

Os objetivos da seleção pública na administração federal, segundo o Relatório da OCDE (2010), são certificar que as pessoas selecionadas tenham os conhecimentos, as habilidades e as atitudes requeridas para os diferentes órgãos do governo e que o recrutamento seja feito no tempo certo para que os servidores estejam a postos quando necessários.

Após a admissão, o servidor público é enquadrado em um cargo e segue uma carreira. De acordo com o mesmo Relatório, a única forma de crescimento (progressão) possível na maioria dos cargos é o movimento para cima na tabela salarial baseado, principalmente, na antiguidade ou em uma combinação entre antiguidade e desempenho. Muitas carreiras são específicas de determinados órgãos do governo e cada uma tem sua própria escala de salários e gratificações.

Pires et al. (2005) acrescentam que aspectos como desempenho, qualificação, compartilhamento de conhecimentos ou produção de resultados não são considerados como principais fatores de variação salarial entre os servidores de um mesmo cargo e essa desconsideração, talvez seja a principal causa da desmotivação de muitos servidores públicos no trabalho.

Diante dessa situação, “a nomeação para cargos de confiança cumpre, muitas vezes, a função de viabilizar o reconhecimento de servidores que se destacam pelo seu desempenho”, apesar da possibilidade dessa nomeação sofrer influências políticas de nepotismo e fisiologismo e não respeitar as competências apresentadas ou potenciais dos candidatos (PIRES et al., 2005, p. 31).

Durante sua carreira os servidores públicos terão a possibilidade de se capacitarem por meio do treinamento e desenvolvimento. Segundo a OCDE (2010), o treinamento contínuo permite a obtenção de novas qualificações e a adaptação das competências funcionais dos servidores aos objetivos da administração pública.

Assim, o desenvolvimento dos servidores é encarado como um tema estratégico para as organizações. Nos últimos anos, o Governo vem dando muita importância nas habilidades de sua força de trabalho e incentivando a aprendizagem vitalícia. “O aprendizado e treinamento autogeridos pelos servidores estão sendo encorajados, apoiados por modelos de competência e a inclusão do desenvolvimento na gestão por desempenho e progressão de carreira”. Os cursos oferecidos atualmente estão sofrendo adaptações de outros métodos de aprendizagem como a utilização do ensino a distância, monitoria, aprendizagem em grupo, partilha de conhecimento, entre outros (OCDE, 2010, p. 186).

Segundo Garcia (2014), o tema desenvolvimento contínuo e gestão por competências tem obtido destaque e provocado o interesse dos responsáveis pelos processos de gestão de pessoas nas organizações públicas. Diante disso, o Governo Federal, por meio do Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006), instituiu para os órgãos da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). Este Decreto inseriu a gestão por competências como parte de uma estratégia para fortalecer a capacidade do serviço público e trouxe orientações para o desenvolvimento permanente do servidor, tendo como objetivo a melhoria do nível de qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão.

Para a mesma autora, o Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006) denota a preocupação do Governo por uma melhor gestão de pessoas, apontando concepções sobre gestão por competências e aproximando o setor público das novas práticas de gestão, já difundidas pelas empresas no âmbito privado. Segundo este Decreto, a gestão por competência é a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição.

Segundo Carvalho et al. (2009), o uso de competências demonstra uma inclinação da organização para se transformar e transformar as pessoas que nela trabalham. Para os autores, é na rotina do trabalho que se expõe as necessidades de competências e desse modo o próprio trabalho converte-se em referencial para a definição de competências e são elas que fundamentarão o desenvolvimento dos servidores. Na administração pública há inúmeros cargos e funções e isso acarreta diferentes tipos de competências e, conseqüentemente, diferentes necessidades educacionais.

O Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006a) apresenta algumas formas de capacitação que podem contribuir para o desenvolvimento do

servidor. Entre elas estão os cursos presenciais e à distância, a aprendizagem em serviço, os grupos formais de estudos, os intercâmbios, os estágios, os seminários e os congressos.

De acordo com o Relatório da OCDE (2010, p. 134), a gestão por competências pode auxiliar a administração pública brasileira a melhorar a sua gestão de pessoas em diversas áreas:

- por meio de uma melhor formação e definição de prioridades de desenvolvimento, tornando o investimento nesta área mais rentável;
- melhorando os métodos de recrutamento e seleção por meio da utilização de perfis de competências no processo de recrutamento;
- ajudando a desenvolver o planejamento estratégico da força de trabalho por meio da definição das necessidades de competências, planejando como preencher as lacunas de competência e utilizando modelos de competências para estabelecer ligações claras entre as necessidades de negócios de cada parte da administração e o planejamento do recrutamento;
- facilitando a introdução de mais mobilidade do pessoal ao definir o perfil dos cargos e identificando as oportunidades de mobilidade horizontal e vertical baseado num modelo de competências;
- por meio do reforço da gestão do desempenho por meio de sua ligação com as competências;
- por meio do desenvolvimento de gestores e incentivo de habilidades de gestão comuns e valores com base em um conjunto de competências de gestão aplicados em todo o serviço público.

Além da introdução da gestão por competências na administração pública federal direta, autárquica e fundacional, o Decreto nº 5.707/2006 aponta também como objetivos: “a melhoria da eficiência e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; o desenvolvimento permanente do servidor público; a divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e a racionalização e efetividade dos gastos com capacitação” (BRASIL, 2006, Art. 1º).

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal também apresenta entre suas diretrizes a importância de incentivar e apoiar o

servidor público em suas atividades de capacitação, assegurando o acesso a eventos de aprendizagem e promovendo sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento; incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal; incentivar a utilização das atividades de capacitação como requisito para promoção de servidores; estimular a participação do servidor em ações de educação continuada; considerar complementares o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho; divulgar entre os servidores as oportunidades de capacitação (BRASIL, 2006).

Apesar dos benefícios da instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, de acordo com o Relatório final da “Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal” de 2009 (SRH, 2009), a implantação da gestão por competência enfrenta resistências que dificultam sua implementação na administração pública, por exemplo:

- a) falta de entendimento sobre o tema;
- b) carência de incentivo aos líderes organizacionais para a necessidade de implementação do modelo;
- c) escassez de servidores capacitados para o tema;
- d) pobreza de fundamento metodológico e instrumental para a construção e operacionalização do processo de gestão por competências;
- e) falta de servidores nas instituições; e,
- f) imprescindibilidade de reorganização dos setores de gestão de pessoas.

Consta no Relatório da OCDE (2010), que um dos principais desafios com a implantação da gestão por competências no Brasil é como inserir as competências no processo de recrutamento do setor público, de modo que haja uma adequação entre as necessidades da organização e as competências das pessoas selecionadas. Atualmente os concursos públicos avaliam somente os conhecimentos dos candidatos e são vistos como um processo legalista pensado para resguardar o mérito e certificar a transparências do recrutamento e não como uma forma de conseguir o melhor indivíduo para o trabalho.

Não obstante os desafios e dificuldades da implementação da gestão por competências e considerando que os servidores públicos são, de fato, os principais responsáveis pela modernização e implantação de novas práticas de gestão, percebe-se que a gestão de pessoas na

administração pública federal, nos últimos anos, assumiu contornos de política pública, especialmente, com a edição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (BRASIL, 2006), e com os programas e atividades que estão sendo implementados com a finalidade de sua execução. Assume-se, portanto, que a publicação deste Decreto estabelece um referencial institucional de uma política pública, em torno da qual se estruturam as organizações da administração pública federal (CAMÕES, FONSECA e PORTO, 2014).

2.2.1 Gestão de Pessoas nas Instituições Federais de Ensino

Nas Instituições Federais de Ensino, além do Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006), que institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal, a política de gestão de pessoas é fundamentada pela Lei nº 11.091/05 (BRASIL, 2005), que estabelece o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação e pelo Decreto nº 5.825/06 (BRASIL, 2006a), que define as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

Segundo a Lei nº 11.091/05, os cargos que compõem o Plano de Carreira dos Técnico-Administrativos em Educação possuem como atribuições gerais o planejamento, organização, execução ou avaliação das atividades técnico-administrativas pertinentes à pesquisa e à extensão e de apoio ao ensino, assim como realizar ações específicas com a finalidade de proporcionar a eficiência, a eficácia e a efetividade das atividades de ensino, pesquisa e extensão das Instituições Federais de Ensino (BRASIL, 2005).

Os cargos do Plano de Carreira dos Técnico-Administrativos em Educação são organizados em cinco níveis de classificação (A, B, C, D e E), com quatro níveis de capacitação cada. E o progresso do servidor na carreira se dará mediante Progressão por Capacitação Profissional ou Progressão por Mérito Profissional (BRASIL, 2005).

A Progressão por Capacitação Profissional é a alteração de nível de capacitação, resultante da aquisição pelo servidor de certificação em programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, considerado o intervalo de dezoito meses. E a Progressão por Mérito Profissional é a alteração para o padrão de vencimento imediatamente posterior, a cada dezoito meses de efetivo exercício, contanto que o servidor atinja resultado estipulado em programa de avaliação de desempenho. Também será

concedido ao servidor um Incentivo à Qualificação para aqueles que possuírem educação formal superior ao necessário para o cargo de que é titular (BRASIL, 2005).

Segundo Grillo (1996), em uma instituição de ensino superior, é imprescindível a implementação e manutenção de incentivos que proporcionem a permanente motivação dos servidores. O autor acrescenta que os incentivos são a forma mais apropriada de estimular o desempenho e, conseqüentemente, diminuir a tendência de acomodação dos servidores.

A Lei nº 11.091/05 também contempla o do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. Este Plano deverá conter o dimensionamento das necessidades institucionais, o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento e o Programa de Avaliação de Desempenho (BRASIL, 2005).

As diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação são determinadas pelo Decreto nº 5.825/06 (BRASIL, 2006a) que também estabelece que para realizar o dimensionamento das necessidades de pessoal das IFEs, algumas ações deverão ser tomadas como:

- I - identificação da força de trabalho da IFE e sua composição, conforme estabelecido neste Decreto;
- II - descrição das atividades dos setores em relação aos ambientes organizacionais e à força de trabalho;
- III - descrição das condições tecnológicas e de trabalho;
- IV - identificação da forma de planejamento, avaliação e do nível de capacitação da força de trabalho da IFE;
- V - análise dos processos de trabalho com indicação das necessidades de racionalização, democratização e adaptação às inovações tecnológicas;
- VI - identificação da necessidade de redefinição da estrutura organizacional e das competências das unidades da IFE;
- VII - aplicação da matriz de alocação de cargos e demais critérios para o estabelecimento da real necessidade de força de trabalho;

VIII - comparação entre a força de trabalho existente e a necessidade identificada, de forma a propor ajustes;

IX - remanejamento interno de pessoal com vistas ao ajuste da força de trabalho à matriz de alocação de cargos; e

X - identificação da necessidade de realização de concurso público, a fim de atender às demandas institucionais (BRASIL, 2006a, Art. 5º).

No que concerne ao Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento, este possuirá como objetivos: ajudar no desenvolvimento do servidor, como trabalhador e cidadão; instruir o servidor para o desenvolvimento em atividades de gestão pública; e capacitar o servidor para a realização de ações que estejam vinculadas a função social da IFE (BRASIL, 2006a).

Este Programa também delimita algumas linhas de desenvolvimento que devem ser seguidas na sua implementação:

I - iniciação ao serviço público: visa ao conhecimento da função do Estado, das especificidades do serviço público, da missão da IFE e da conduta do servidor público e sua integração no ambiente institucional;

II - formação geral: visa à oferta de conjunto de informações ao servidor sobre a importância dos aspectos profissionais vinculados à formulação, ao planejamento, à execução e ao controle das metas institucionais;

III - educação formal: visa à implementação de ações que contemplem os diversos níveis de educação formal;

IV - gestão: visa à preparação do servidor para o desenvolvimento da atividade de gestão, que deverá se constituir em pré-requisito para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção;

V - inter-relação entre ambientes: visa à capacitação do servidor para o desenvolvimento de atividades relacionadas e desenvolvidas em mais de um ambiente organizacional; e

VI - específica: visa à capacitação do servidor para o desempenho de atividades vinculadas ao

ambiente organizacional em que atua e ao cargo que ocupa (BRASIL, 2006a, Art. 7º).

Segundo Grillo (1996), todas as ações que se propõem a melhorar o desempenho das instituições de ensino superior decorrem necessariamente do preparo dos indivíduos que possuem a atribuição de realizá-la. Neste sentido, é indiscutível a importância da implementação de programas de capacitação e aperfeiçoamento, que tenham como finalidade prover as condições fundamentais para o estabelecimento dos planos institucionais, por meio de servidores capacitados.

Para o autor, de todas as organizações, a universidade é a que possui as melhores condições para realizar programas de capacitação e aperfeiçoamento para atender seus próprios servidores, uma vez que seu quadro de pessoal é composto de muitos especialistas nos mais variados assuntos.

Com relação à linha de desenvolvimento “iniciação ao serviço público”, Grillo (1996) chama a atenção para o descaso com que as universidades tratam esse tipo de conhecimento introdutório. O autor relata que com frequência os servidores começam a trabalhar sem que lhes sejam fornecidas qualquer orientação ou preparação específica. Segundo o autor o conhecimento dos objetivos da instituição e de seus programas de desenvolvimento propicia a identificação das possibilidades de crescimento profissional e pessoal pelos servidores, além de fornecer um primeiro contato com a estrutura organizacional e o seu funcionamento, bem como sobre as atividades que deverão exercer na realização de suas funções.

Referente à linha de desenvolvimento “gestão”, Grillo (2001) salienta que é comum, no ambiente universitário, confundir o elevado grau acadêmico dos servidores com a capacidade de gerir um órgão administrativo, sem que seja dada a devida relevância para a instrução desses servidores no comando de equipes e na compreensão do funcionamento da instituição de ensino superior. Para evitar esse tipo de situação a universidade deve disponibilizar programas permanentes de capacitação para gestores, não somente para os atuais ocupantes, como também para todos aqueles interessados em, no futuro, assumir posições de chefias.

Segundo Grillo (2001, p. 70),

mais do que em qualquer outra organização, é na universidade que o aperfeiçoamento continuado das pessoas que nela trabalham representa o fator

de maior importância para o sucesso da instituição. A universidade é uma organização que depende fundamentalmente da competência de seus servidores para alcançar seus objetivos, por isso ela precisa manter o seu pessoal em constante processo de atualização, evitando uma defasagem de conhecimentos que pode levar a instituição ao fracasso. Mantendo programas permanentes e contínuos de aperfeiçoamento, a universidade pode enfrentar o desafio que significa estar em dia com a produção de novos conhecimentos, e dessa forma assegurar a qualidade do ensino que ministra e da pesquisa que realiza.

A outra dimensão contida no Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação é o Programa de Avaliação de Desempenho que tem como objetivo a promoção do desenvolvimento institucional, por meio do estabelecimento de orientações para a política de gestão de pessoas a fim de assegurar o aumento do nível de qualidade dos serviços oferecidos aos cidadãos (BRASIL, 2006a).

É possível concluir que as instituições universitárias são as responsáveis pelo fomento do conhecimento e conseqüentemente pelo apoio ao progresso do País. Porém, de acordo com Freitas (2010), este resultado somente se atingirá mediante a implementação de políticas e práticas de gestão de pessoas que produza ações direcionadas para o desenvolvimento de seus servidores na busca dos objetivos institucionais.

2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES

As frequentes mudanças e a imprevisibilidade do mundo moderno impactam diretamente no desempenho das pessoas, pois são os trabalhadores que deverão estar preparados para promover as mudanças neste ambiente organizacional e para isso é necessário um empenho contínuo de readaptação e de compreensão de novos conhecimentos. Assim as exigências de qualificação pessoal tornam-se cada vez maiores (LUCENA, 1992).

Portanto, segundo a mesma autora, a preocupação constante com o desempenho humano e como melhorá-lo na obtenção de resultados mais eficazes é de extrema importância para o aumento da produtividade. Como consequência, procedimentos de formulação e

implantação do processo de avaliação de desempenho surgem como meios para o alcance do sucesso da organização.

De acordo com Dewes, Palma e Stein (2007), a avaliação de desempenho, mesmo que de forma tênue nas relações dos empregados com a empresa, sempre esteve presente no cotidiano das organizações. E a causa disso é em função de que a avaliação de desempenho ocorre independentemente da vontade deliberada das pessoas envolvidas ou da existência de um sistema formal de julgamento do desempenho.

Segundo Balassiano e Salles (2004), a avaliação de desempenho é um diagnóstico sobre a conexão existente entre os indivíduos e a organização e, também, sobre as características extremas, sucessos ou fracassos, que ocorrem ao longo de um período. Assim, ela é útil para a realização de projetos e programas de melhoria contínua. Dessa maneira, a avaliação de desempenho faz parte da estratégia organizacional, procurando cumprir o estabelecido em sua missão e atingir o planejado para a sua visão de futuro.

Para Dewes, Palma e Stein (2007), a avaliação de desempenho não é um evento aleatório, descontínuo ou isolado, ou seja, uma de suas principais características é ser um processo sistemático. Outra característica da avaliação de desempenho é a existência de *feedback* dos resultados para as pessoas que foram avaliadas. Para os autores, essas características evidenciam a avaliação de desempenho como um instrumento de gestão de pessoas.

Segundo Bergamini e Beraldo (2007) a avaliação de desempenho é o instrumental que fornece oportunidades de revisão e atualização continuamente do comportamento das pessoas e pode ser considerado também um procedimento para estimar o aproveitamento potencial dos trabalhadores e, conseqüentemente, o potencial humano de toda a empresa.

Pontes (1996) define a avaliação de desempenho como um método que tem em vista estabelecer um acordo com os trabalhadores com relação aos resultados almejados pela organização, acompanhar as metas propostas, corrigindo a direção, caso haja desvios, e avaliar os resultados conquistados, para efetuar proposições futuramente no sentido de melhorar o processo.

Nota-se que as concepções dos autores se complementam, no qual percebe-se destaque para a definição da avaliação de desempenho como um instrumento de gestão de pessoas que busca, não só a melhoria dos resultados dos indivíduos, mas da organização como um todo.

Com relação aos objetivos da avaliação de desempenho, Dewes, Palma e Stein (2007), dividem-nos em dois grupos: administrativos e

desenvolvimento. Em relação ao primeiro os resultados da avaliação de desempenho são usados para basear decisões referentes à administração de salários, prêmios, comissões e outros tipos de recompensas financeiras. Ademais, as informações obtidas pela avaliação de desempenho também poderão ser utilizadas como subsídio para tomada de decisões relacionadas a promoções, transferências, realocações de cargo ou dispensa de pessoal. Já o grupo desenvolvimento é relativo à identificação das necessidades de treinamento, vinculada ao processo de aperfeiçoamento profissional.

Além destes objetivos, Pontes (1996, p.24) acrescenta outros para um programa formal de avaliação de desempenho:

- Tornar dinâmico o planejamento da empresa;
- Conseguir melhorias na empresa voltadas à produtividade, qualidade e satisfação dos clientes, bem como em relação aos aspectos econômicos e financeiros;
- Estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização;
- Obter o comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela empresa;
- Melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização, criando clima de diálogo construtivo e eliminando dissonâncias, ansiedades e incertezas;
- Dar orientação constante sobre o desempenho das pessoas, buscando melhorias;
- Gerar informações;
- Tornar claro que resultados são conseguidos através da atuação de todo o corpo empresarial;
- Estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das pesquisas de trabalho;
- Servir como instrumento propagador de programas de qualidade e, conforme o método adotado, do próprio instrumento de gestão de qualidade [...].

Segundo Oberg (1997), a avaliação de desempenho também tem como objetivos melhorar o desenvolvimento da organização, identificando pessoas com potencial de promoção e apontar as necessidades de desenvolvimento; fazer com que a chefia fique mais

atenta perante os avaliados, desempenhando melhor a função de treinadores; e motivar os colaboradores, dando-lhes *feedback* sobre seu desempenho.

Na elaboração dos objetivos e estratégias para implantação da avaliação de desempenho um aspecto a considerar, de acordo com Lucena (1992), refere-se à origem da iniciativa, ou seja, de onde partirá a decisão de introduzir um programa de avaliação de desempenho na empresa. Para a autora, a iniciativa poderá partir dos seguintes setores: da alta administração; da área de gestão de pessoas; de um subcomponente da área de gestão de pessoas; e em nível reduzido de ocorrência, poderá partir de um desejo das gerências ou dos próprios empregados.

Independentemente de quem for a ideia ou o nível de decisão para elaboração e implantação da avaliação de desempenho, esta deverá ter a aprovação oficial e o comprometimento da alta administração com seus objetivos e com a operacionalização do processo (LUCENA, 1992).

Segundo Reis (2010), o comprometimento das altas gerências com a implantação da avaliação de desempenho, desde a comunicação dos objetivos, passando pela escolha do instrumento e definição dos comportamentos a serem avaliados, até a preparação dos participantes e o fornecimento de *feedbacks*, é fator crítico para o sucesso de uma iniciativa dessa natureza.

Além dos compromissos da alta administração na implantação da avaliação de desempenho, Lucena (1992) informa que a responsabilidade pela formulação, implantação e coordenação do programa caberá à área de gestão de pessoas. Porém, a gerência do programa é de responsabilidade de cada chefia. A autora complementa que ao assumir o projeto, a área de gestão de pessoas deverá averiguar suas condições internas, seus pontos fortes e fracos, seu nível de capacitação e dimensionar o projeto para integração aos outros programas da área.

Segundo Lucena (1992), assim que a empresa decide implantar a avaliação de desempenho, é necessário que seja oficializada a sua aplicação, por meio de normas, resoluções ou outro tipo de regulamentação que a empresa adote para oficializar suas decisões. O documento normativo deveria ser o primeiro instrumento a ser elaborado, visto que ele definirá a filosofia, os objetivos, a interpretação dos conceitos que serão usados, as normas a serem seguidas e os procedimentos operacionais que serão realizados.

Ainda para a autora supracitada, este instrumento ou formulário

deverá estar coerente com a concepção conceitual do processo, na perspectiva de converter-se em uma ferramenta gerencial de administração de desempenho, uma vez que o formulário é a única coisa concreta de todo o processo, que toma forma e corpo, simbolizando, assim, o funcionamento da avaliação de desempenho. Em outras palavras, a operacionalização do processo de avaliação de desempenho é a expressão de uma atitude, construída à base de uma filosofia de trabalho que define diretrizes, conceitos, objetivos e critérios de ação que, por sua vez, dimensionam determinado estilo de gerência, manifestando na prática, pelo uso do instrumento ou formulário (LUCENA, 1992, p. 81).

De acordo com Bergamini e Beraldo (2007, p. 168) um dos principais fatores na determinação do sucesso da avaliação de desempenho consiste na escolha acertada do modelo, ou dos modelos de instrumentos que serão usados. Esta escolha está, “primeiramente, ligada aos objetivos pretendidos pela avaliação de desempenho. Uma vez que se tenha bem claro aquilo que se pretende com ela, com maior facilidade será possível encontrar o tipo de instrumento mais recomendável para o caso”.

Para Lucena (1992), embora os profissionais da área de gestão de pessoas possam ter a aptidão conceitual e técnica, devendo até influenciar a organização na escolha da metodologia que melhor atenda aos objetivos e ao modelo de gestão da empresa, a avaliação de desempenho deveria ser construída com a participação das chefias, dos funcionários ou de seus representantes.

Por meio da metodologia escolhida a organização pode obter informações que podem ser registradas e processadas para a melhoria do desempenho humano nas organizações. Pontes (1996) menciona alguns métodos de avaliação de desempenho, entre eles: o método de escala gráfica, da escolha forçada da pesquisa de campo, de incidentes críticos.

O método de escala gráfica relaciona uma série de características e suas respectivas escalas de desempenho. Essas características são graduadas por meio da descrição do desempenho (como assiduidade, disciplina, produtividade), podendo ter variações de insatisfatório a excelente. O avaliador avalia cada colaborador marcando a classificação

que melhor descreve o desempenho deste em cada característica. Ao final é somada a pontuação de todas as características. Geralmente, são realizadas três fichas de avaliação, uma para cargos operacionais, uma para cargos administrativos e outra para cargos de liderança (PONTES, 1996).

O método da escolha forçada baseia-se em avaliar o desempenho dos indivíduos por meio de frases descritivas de opções de tipos de desempenho individual. Em cada conjunto de duas ou mais frases, o avaliador deve optar forçosamente por apenas uma que mais se enquadra ao desempenho do colaborador avaliado (CHIAVENATO, 2002).

O método da pesquisa de campo consiste em reuniões entre um especialista em avaliação de desempenho e cada chefia, para avaliação de todos os colaboradores da equipe. Nesses encontros são diagnosticadas as causas e as razões do desempenho da pessoa, por meio da análise de fatos e circunstâncias. Esse método possibilita o planejamento do desenvolvimento profissional de cada um em conjunto com a chefia e permite que o avaliador seja treinado para analisar o comportamento da pessoa na realização do trabalho e não no indivíduo, na tentativa de eliminar a subjetividade da avaliação (PONTES, 1996).

Segundo Dessler (2003), o método de incidentes críticos baseia-se no fato de que no comportamento das pessoas existem características que podem levar a resultados extremos, tanto positivamente como negativamente. O método não se preocupa em avaliar as situações dentro da normalidade, mas com aqueles comportamentos de extremo sucesso ou fracasso. Por meio deste método, a chefia observa e registra de forma sistemática características positivas ou negativas sobre o comportamento dos indivíduos da equipe, em situações de trabalho. As exceções positivas devem ser destacadas e incentivadas, enquanto as negativas devem ser reparadas e abolidas.

De acordo com a política de gestão de pessoas adotada pela organização, uma decisão importante também a se tomar é referente à responsabilidade pela aplicação da avaliação de desempenho. Gil (2011) indica que esta responsabilidade pode ser atribuída ao gerente, ao próprio indivíduo, à equipe de trabalho, à comissão de avaliação, ao subordinado, ao órgão de gestão de pessoas e ao entorno do avaliado. Segue a descrição destas responsabilidades pelo autor.

Na maioria das organizações, pertence ao gerente a responsabilidade pela avaliação de seus subordinados. A razão disto é em função de que o superior imediato convive frequentemente com o avaliado, por isso tem muitas oportunidades de observar o seu desempenho.

Em algumas organizações a avaliação de desempenho é atribuída ao próprio indivíduo (autoavaliação). Ainda não é muito comum, visto que requer um grande grau de abertura da organização e de maturidade dos colaboradores. Para seu sucesso, a organização deve determinar critérios objetivos para que os colaboradores possam realizá-la de maneira correta, sem subjetivismos ou distorções pessoais.

Na modalidade equipe de trabalho, ela própria “avalia o desempenho de cada um de seus membros e define os objetivos e metas a alcançar. Como a própria equipe torna-se responsável pela avaliação, requer-se dela suficiente maturidade para que essa modalidade funcione adequadamente” (GIL, 2011, p. 152).

Existem organizações em que a avaliação de desempenho é atribuição de uma comissão de avaliação, cujos membros pertencem a diferentes setores. Em geral, essa comissão é formada por membros permanentes e transitórios. Os membros permanentes costumam ser profissionais da área de gestão de pessoas e os membros transitórios podem ser desde o superior imediato até a mais alta autoridade do setor em que está sendo realizada a avaliação.

Algumas organizações fazem com que os subordinados avaliem o desempenho dos superiores. “Esse sistema tem como principal vantagem o fato de possibilitar ao chefe conhecer a opinião dos subordinados a seu respeito” (GIL, 2011, p. 152).

O setor de gestão de pessoas, em algumas organizações, assume completamente a responsabilidade pela avaliação de desempenho de todos os colaboradores. É uma modalidade centralizadora e burocrática que tende a oferecer pouca liberdade aos avaliadores (GIL, 2011).

Uma das mais recentes técnicas é a avaliação 360°, na qual cada pessoa é avaliada pelos diversos elementos que compõem o seu entorno. Assim, participam da avaliação o chefe, os colegas, os subordinados, os clientes externos e internos, os fornecedores, enfim, todas as pessoas de alguma forma interagem com o avaliado. É uma forma mais rica de avaliação, em função de produzir distintas informações provenientes de todos os lados (GIL, 2011).

Girardi e Dalmau (2009) alertam que é preciso estar atento na escolha dos indivíduos que realizarão a avaliação, visto que eles deverão ser próximos do avaliado e conhecer suas rotinas de trabalho. Outro aspecto salientado pelos autores é a adoção de pesos. Com a adoção de pesos, os sistemas se tornam mais igualitários, já que nem todas as pessoas têm a mesma proximidade com o avaliado ou importância no processo.

Segundo os mesmos autores supracitados, após a escolha de quem realizará a avaliação, é necessário capacitar esse indivíduo para que ele compreenda como deve proceder, sobretudo durante o período em que não ocorre formalmente a avaliação, pois a verdadeira avaliação acontece cotidianamente e não apenas no dia estipulado para o registro formal e oficial do desempenho dos indivíduos. É importante também o prévio conhecimento, por parte dos avaliados e avaliadores, dos fatores que farão parte das avaliações.

Outra questão relevante é a definição da periodicidade da avaliação. Segundo Bergamini e Beraldo (2007) a avaliação de desempenho deve ser feita sempre com os mesmos intervalos de tempo, em razão de que a comparação da evolução, ou não, de determinados fatores no trabalho não será possível, caso a avaliação seja feita com intervalos diferentes.

Para os autores existem três critérios que orientam a escolha dos intervalos de tempo: o critério jurídico, que está relacionado com os períodos legais em que a organização tem de cumprir, referentes a determinadas situações, como por exemplo, períodos de experiência (estágio probatório); o critério trabalho, que é relativo à complexidade do trabalho, quanto mais complexo o trabalho, com menos frequência se deve repetir a avaliação e quanto menos complexo o trabalho mais vezes se deve repeti-la; e o critério política de pessoal, que é referente aos objetivos da política de gestão de pessoas, a frequência da avaliação de desempenho será influenciada por decisões sobre aumentos salariais, promoções, transferências e desligamentos.

Uma questão também de fundamental importância para a avaliação de desempenho é a comunicação do resultado ao avaliado. Esta comunicação é realizada por meio da entrevista de avaliação de desempenho, que também pode ser denominada de *feedback*, retro-informação ou realimentação.

Para Chiavenato (2002), a finalidade da entrevista de avaliação de desempenho é fazer com que o avaliado tenha conhecimento do seu desempenho, identificando seus pontos fortes e fracos, e compará-los com os padrões de desempenho esperados. Esta entrevista também permite que o avaliado, juntamente com o avaliador, busquem formas de melhor desenvolver as aptidões do avaliado no intuito de melhorar seu desempenho.

Segundo Pontes (1996), a retro-informação tem como objetivo conferir o desempenho passado visando o desempenho futuro para possibilitar o maior aproveitamento do potencial do colaborador.

De acordo com Bergamini e Beraldo (2007, p. 192),

é somente por meio da entrevista que o sistema de avaliação virá a se caracterizar como fator de reforço de comportamentos desejáveis, podendo também atuar como desincentivadores daqueles que causam problemas dentro da empresa. Deve-se, portanto, partir deste ponto básico: que, à medida que o avaliado sabe quais sejam as suas qualidades, pode planejar um tipo de comportamento no sentido de ser capaz de explorá-las ainda mais, garantindo o próprio sucesso e futuro dentro da empresa; da mesma forma, se lhe ficarem claros aspectos menos favoráveis da sua conduta, ser-lhe-á também mais fácil modificar seu comportamento, para que possa atingir com maior segurança aquilo que dele é esperado.

O *feedback* é de grande importância não só para o avaliado, mas também para a organização. O conhecimento de suas aptidões, ou deficiência delas, pode fazer com que o colaborador busque o autodesenvolvimento e crescimento profissional. A organização também é beneficiada, pois pode determinar um plano de desenvolvimento para o profissional direcionado para a sua real necessidade e de estabelecer critérios objetivos para a tomada de decisões referentes à gestão de pessoas, como promoções, transferências, aumentos salariais (GIRARDI; DALMAU, 2009).

Segundo Pontes (1996, p.135), o colaborador, por meio do resultado da avaliação de desempenho, pode ter obtido sucesso, ou não, no atingimento dos objetivos e nos padrões de desempenho esperados. O importante, do sistema de avaliação, é o conjunto do processo e não apenas a aplicação de um conceito final. “A simples atribuição de conceitos não provoca melhoria ou recuperação de desempenho. O que provoca é a forma como é realizada a retro-informação tanto dia-a-dia, quanto na avaliação final”.

Porém, as entrevistas de avaliação de desempenho podem ter o efeito contrário quando comunicadas aos colaboradores. A avaliação negativa tanto pode motivar como também piorar ainda mais o desempenho do colaborador. As avaliações podem interferir na convivência harmônica que deve haver entre superiores e subordinados. O *feedback* tende a ressaltar a posição superior do avaliador, dando-lhe

um papel de juiz ao invés do papel de professor e treinador, que lhe é mais adequado (OBERG, 1997).

De acordo com McGregor (1997), há uma resistência por parte da chefia em realizar o *feedback*; isto se deve em função de existir uma aversão natural em fazer críticas a um colaborador e uma falta de habilidade para realizar entrevistas. O autor complementa que, embora existam treinamentos que ajudam no ensino das habilidades de avaliação e entrevista, eles dificilmente extinguem por completo a resistência das chefias. Sempre há uma dificuldade em avaliar negativamente um colaborador, principalmente aqueles que estão prestes a se aposentar.

Os gerentes sentem-se pouco à vontade quando são colocados na posição de “banciar o Deus”. O respeito que sentimos pelo valor inerente do indivíduo deixa-nos frustrados quando precisamos assumir a responsabilidade de julgar o valor pessoal de outra pessoa. Contudo, a abordagem convencional à avaliação de desempenho força-nos não só a fazer esses julgamentos e vê-los colocados em prática como também transmiti-los aos que foram julgados por nós. Não é de se admirar que consigamos resistir! (MCGREGOR, 1997, p. 165).

Para Levinson (1997, p. 192) os gerentes vêem a avaliação com uma atitude desagradável e ofensiva que, de acordo com seus “sentimentos inconscientes”, fere a outra pessoa. “A situação de avaliação, portanto, dá margem a sentimentos de culpa poderosos e paralisantes, que tornam extremamente difícil, para a maioria dos executivos, fazer críticas construtivas aos seus subordinados”.

Outras deficiências e limitações referentes à avaliação de desempenho são indicadas por Bergamini e Beraldo (2007, p. 51):

- Subjetivismo: atribuir ao avaliado qualidades e defeitos que são próprios do observador ou avaliador.
- Unilateralidade: valorizar aspectos que apenas o avaliador julga importantes.
- Tendência central: não assumir valores extremos por medo de prejudicar os fracos e assumir responsabilidades pelos excelentes.

- Efeito halo: constituído pela contaminação de julgamentos quer de um julgamento geral que afete a classificação de cada característica em si, quer pelas contaminações de um prognosticador sobre o outro.
- Falta de memória: ater-se apenas aos últimos acontecimentos, esquecendo-se de fatos significativos que possam ter ocorrido durante todo o espaço de tempo ao qual se refere aquela avaliação.
- Supervalorização da avaliação: acreditar que um simples instrumento de avaliação das diferenças individuais possa corrigir defeitos nas pessoas.
- Desvalorização da avaliação: acreditar que a avaliação seja um procedimento sem nenhum valor e que em nada possa contribuir para o melhor aproveitamento dos recursos humanos da empresa.
- Falta de técnica: desconhecimento das principais características da avaliação, emitindo julgamentos unicamente através do bom senso.
- Força do hábito: ocasionada pela intensidade ao apontar variações no desempenho do avaliado com relação a ele mesmo no decorrer dos anos ou com relação aos seus demais colegas.
- Posições contrárias: facilmente detectadas através dos boatos sobre a avaliação de desempenho, que, em última análise, representam distorções dos pressupostos básicos e das aplicações práticas objetivadas através do sistema.

Segundo Bergamini e Beraldo (2007), essas deficiências e limitações precisam ser controladas, não apenas com as análises estatísticas a que o processo pode vir a sofrer, como também, por meio da escolha e da capacitação daqueles que farão parte da avaliação de desempenho.

Enfim, pode-se dizer que a importância da avaliação de desempenho “será determinada a partir das consequências administrativas que passam a existir a partir dos seus resultados” (BERGAMINI; BERALDO, 2007, p. 69).

Os autores salientam que nenhum processo de avaliação de desempenho deveria ser apresentado como um produto acabado. O

sistema precisa ser submetido a periódicas revisões a fim de aprimorar o processo e torná-lo mais adequado às mudanças que a organização pode vir a sofrer ao longo de sua trajetória.

2.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O cenário dos últimos anos indica a utilização da avaliação de desempenho como ferramenta para o aperfeiçoamento da gestão governamental. Informações adequadas sobre as atividades da administração pública podem ajudar no desenvolvimento de melhorias em sua gestão. Maior exigência de responsabilidades dos servidores, aumento da eficiência, tratar o cidadão como cliente principal dos serviços prestados pelo Estado e o aumento do controle social são respostas aos desafios que se colocam para a administração pública (SANTOS; CARDOSO, 2001).

Para Dias (2010) a avaliação de desempenho é um instrumento organizacional que possibilita o diagnóstico e fornece informações relevantes e imprescindíveis para os demais subsistemas de gestão de pessoas. A autora complementa que se utilizada corretamente e se adequada às características culturais dos servidores e das organizações públicas, a avaliação de desempenho pode ajudar a atingir os objetivos institucionais.

Em uma pesquisa realizada em organizações públicas Odelius e Santos (2007) averiguaram alguns pontos positivos associados à avaliação de desempenho, entre eles, destacam:

- a) melhoria do nível de qualidade do trabalho;
- b) incremento na capacidade produtiva;
- c) acompanhamento sistemático do desempenho;
- d) obtenção de melhoria dos resultados da organização;
- e) melhores resultados na área de trabalho;
- f) ciência de ações e comportamentos adequados;
- g) valorização da avaliação de desempenho pelos avaliados;
- h) valorização do trabalho e dos resultados pessoais;
- i) *feedback* proporcionando oportunidade de melhoria;
- j) estímulo a crescer profissionalmente;
- k) inserção do indivíduo no contexto organizacional;
- l) melhoria da comunicação entre avaliadores e avaliados;
- m) melhoria do trabalho por meio do *feedback*;
- n) melhoria das condições de trabalho; e,

o) reconhecimento do mérito profissional.

Diante deste contexto, percebe-se que a avaliação de desempenho não é algo novo na Administração Pública brasileira. Desde os anos 70, variados tipos de avaliação foram normatizados, baseados principalmente no mérito e no tempo de serviço, com distintos objetivos: aprovação em estágio probatório, progressão funcional, promoção e pagamento de gratificações de desempenho. Desde então, vem-se desenvolvendo sistemas de avaliação de desempenho vinculados à remuneração ou ao desenvolvimento nas carreiras do serviço público (SRH, 2009).

Inicialmente, com a Lei nº 5.645/1970 (BRASIL, 1970), e seus decretos de regulamentação, destaque para o Decreto nº 80.602/1977 (BRASIL, 1977), introduziram-se os princípios para o atual sistema de progressão funcional derivado de avaliação de desempenho, conduzida por critérios de mérito (mediante avaliação de desempenho) ou antiguidade, na constituição do Plano de Classificações de Cargos (PCC), que, à época, abrangia a totalidade dos servidores públicos civis (SRH, 2009).

O Decreto nº 84.669/1980 (BRASIL, 1980) revogou o Decreto nº 80.602/1977 (BRASIL, 1977) e regulamentou a progressão funcional, que consiste na mudança do servidor da referência em que se encontra para a imediatamente superior. Quando a mudança ocorrer dentro da mesma classe, esta será chamada de progressão horizontal e quando implicar em mudança de classe se chamará progressão vertical, permanecendo a obrigatoriedade de avaliação de desempenho para as progressões (SEGEP, 2013).

Atualmente, o fundamento legal da avaliação de desempenho está previsto na Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), na Lei nº 8.112/1990 (BRASIL, 1990), na Lei nº 11.784/2008 (BRASIL, 2008), no Decreto nº 7.133/2010 (BRASIL, 2010) e nas legislações específicas dos cargos, carreiras e planos de cargo.

A Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), com destaque para as mudanças provenientes da Emenda Constitucional nº 19/98 (BRASIL, 1998), determina situações para as quais está prevista a avaliação de desempenho:

a) avaliação de desempenho dos dirigentes de órgãos e entidades que tiveram sua autonomia gerencial ampliada mediante contrato de gestão (art. 37, § 8º, inciso II);

b) perda de cargo público (art. 41, § 1º, inciso III);

- c) condição para aquisição de estabilidade (art. 41, § 4º); e,
- d) avaliação de desempenho dos administradores das empresas públicas (art. 173, inciso V).

Bergue (2011, p. 584), então, chama a atenção para a existência de dois tipos de avaliação de desempenho de servidores, segundo a Constituição (BRASIL, 1988): “a avaliação especial de desempenho” (art. 41, § 4º), com a finalidade de obtenção de estabilidade, diferenciando-se do modo anterior que concedia a estabilidade apenas pelo término do prazo do estágio probatório; e a “avaliação permanente de desempenho” (art. 41, § 1º, inciso III) que estabelece instrumento de medição permanente de desempenho do servidor, tendo como um dos objetivos um possível desligamento.

A Lei nº 8.112/1990 (BRASIL, 1990) prevê em seu art. 20 que, durante o estágio probatório, a aptidão e a capacidade do servidor em exercício serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo, observados a assiduidade, a disciplina, a capacidade de iniciativa, a produtividade e a responsabilidade.

Até esse momento, apesar dos avanços que foram introduzidos ao longo dos anos, a avaliação de desempenho terminou por ser usada, na maioria das organizações, apenas como um instrumento de obrigação burocrática, ou seja, um processo meramente formal para o cumprimento da legislação e das regras administrativas da organização tendo como principal objetivo auxiliar nas decisões referentes à mobilidade dos servidores nos planos de cargos e carreiras (BALASSIANO; SALLES, 2004).

Surge, então, a necessidade de uma nova abordagem da avaliação de desempenho na administração pública que foi materializada pela Lei nº 11.784/2008 (BRASIL, 2008), sendo esta regulamentada, posteriormente, pelo Decreto nº 7.133/2010 (BRASIL, 2010). Este novo modelo determina princípios e diretrizes gerais aos servidores e indica também a inclusão destes no processo de planejamento das instituições, estabelecendo metas, com a publicação dos resultados e a participação dos usuários (DIAS, 2010).

A Lei nº 11.784/2008 (BRASIL, 2008) 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 instituições que compõem o conjunto de carreiras e cargos do Sistema de Pessoal Civil do Executivo Federal.

Os objetivos da avaliação de desempenho, segundo a referida lei, são os de promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos e de subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e movimentação de pessoal.

De acordo com o “Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho”, da Secretaria de Gestão Pública (SEGEP, 2013, p. 11), a partir dos dois objetivos gerais, destacados acima, podem-se especificar alguns dos objetivos específicos mais usuais da avaliação de desempenho:

- Alinhar os processos de trabalho com a missão e com os objetivos estratégicos da instituição, buscando vincular a atuação do servidor e das equipes com o alcance das metas institucionais.
- Subsidiar o desenvolvimento de programas de capacitação, por meio da identificação de necessidades de aprendizagem e do incentivo ao aperfeiçoamento profissional, visando ampliar a qualificação dos servidores.
- Dar apoio ao processo de revisão do planejamento estratégico.
- Identificar necessidades de adequação funcional relacionadas a problemas de adaptação ao cargo, à função ou à instituição.
- Democratizar o ambiente de trabalho, estabelecendo um diálogo contínuo com servidores e equipes a respeito dos resultados desejados pela instituição, pelos cidadãos e pela sociedade, acompanhando a superação dos desafios propostos e articulando consensualmente as correções de rumo necessárias.
- Analisar os processos de trabalho e diagnosticar melhorias visando proporcionar insumos para o desenvolvimento organizacional e para o aperfeiçoamento da prestação dos serviços públicos.

O ciclo de avaliação de desempenho tem a duração de doze meses e se inicia com a definição das metas institucionais fixadas anualmente, em ato do dirigente máximo de órgão ou entidade da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. As

metas institucionais devem ser objetivas, mensuráveis, quantificáveis e diretamente relacionadas às atividades do órgão ou da entidade; compatíveis com as diretrizes, políticas e metas governamentais dos órgãos da Administração direta aos quais estão vinculadas, devendo ser amplamente divulgadas pelos órgãos ou pelas entidades da Administração Pública Federal, inclusive nas páginas de internet (BRASIL, 2008; SRH, 2009).

As metas institucionais são segmentadas em globais, quando se referem à organização como um todo, elaboradas, quando couber, em consonância com o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA); e intermediárias, referentes às equipes de trabalho e elaboradas de acordo com as metas institucionais globais. Tanto as metas globais quanto as intermediárias deverão ser definidas por critérios objetivos, podendo ser estabelecidos os respectivos indicadores de desempenho desenvolvidos para aferir os resultados obtidos, com a finalidade de comparar essa medida com as metas preestabelecidas (BRASIL, 2008, SEGEP, 2013).

Outra mudança trazida pela Lei nº 11.784/2008 (BRASIL, 2008) diz respeito:

ao 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. Essa formulação traduz a compreensão de que o servidor, a chefia e a equipe de trabalho são atores do processo de planejamento, que ele se dá em contexto e coletivamente. Portanto esse é o cenário em que brotam concretamente e cotidianamente as situações de conflito e resistências, bem como a construção de alternativas de superação, constituindo-se solo fértil para a definição de compromissos individuais e coletivos de desempenho (SRH, 2009, p. 70).

O plano de trabalho origina-se, então, do desdobramento das metas globais em intermediárias e destas em metas individuais. Este plano tem por finalidade registrar os dados referentes a cada etapa do ciclo de avaliação. Para tanto, deverá conter, no mínimo:

- I - as ações mais representativas da unidade de avaliação;
- II - as atividades, projetos ou processos em que se desdobram as ações;
- III - as metas intermediárias de desempenho institucional e as metas de desempenho individual propostas;
- IV - os compromissos de desempenho individual e institucional, firmados no início do ciclo de avaliação entre o gestor, a equipe e cada integrante da equipe, a partir das metas institucionais;
- V - os critérios e procedimentos de acompanhamento do desempenho individual e institucional de todas as etapas ao longo do ciclo de avaliação, sob orientação e supervisão do gestor e da Comissão de Acompanhamento;
- VI - a avaliação parcial dos resultados obtidos, para subsidiar ajustes no decorrer do ciclo de avaliação; e
- VII - a apuração final do cumprimento das metas e demais compromissos firmados de forma a possibilitar o fechamento dos resultados obtidos em todos os componentes da avaliação de desempenho (BRASIL, 2010, Art. 6º).

De acordo com o Decreto nº 7.133/2010 (BRASIL, 2010), a avaliação de desempenho individual é realizada com base em critérios e fatores que reflitam as competências do servidor, mensuradas no desempenho individual das tarefas e atividades a ele atribuídas. Nesta avaliação, além do cumprimento das metas de desempenho individual, deverão ser avaliados os seguintes fatores mínimos:

- I - produtividade no trabalho, com base em parâmetros previamente estabelecidos de qualidade e produtividade;
- II - conhecimento de métodos e técnicas necessários para o desenvolvimento das atividades referentes ao cargo efetivo na unidade de exercício;
- III - trabalho em equipe;
- IV - comprometimento com o trabalho; e

V - cumprimento das normas de procedimentos e de conduta no desempenho das atribuições do cargo (BRASIL, 2010, Art. 4º).

Ademais destes fatores mínimos, a avaliação de desempenho individual também poderá incluir um ou mais dos seguintes fatores:

- I - qualidade técnica do trabalho;
- II - capacidade de autodesenvolvimento;
- III - capacidade de iniciativa;
- IV - relacionamento interpessoal; e
- V - flexibilidade às mudanças (BRASIL, 2010, Art. 4º).

Com relação à responsabilidade pelas realizações das avaliações de desempenho individuais: os servidores não ocupantes de cargos em comissão ou função de confiança são avaliados a partir dos conceitos atribuídos pelo próprio avaliado (autoavaliação), pela chefia imediata e da média dos conceitos atribuídos pelos demais integrantes da equipe de trabalho (BRASIL, 2010).

Em relação aos servidores ocupantes de cargos em comissão ou função de confiança, também são avaliados por uma autoavaliação, pela chefia imediata, porém referente à avaliação pela equipe de trabalho esta se dará pelos subordinados da chefia avaliada (BRASIL, 2010).

O Decreto nº 7.133/2010 define os percentuais para fins de pontuação atribuída aos fatores de avaliação de desempenho individual, que são 15%, 25% e 60% para os servidores sujeitos à autoavaliação, à avaliação da equipe de trabalho e da chefia imediata, respectivamente (BRASIL, 2010).

Em determinadas situações, pode acontecer de alguns servidores não estarem integrados a uma equipe de trabalho, ou seja, não possuem pares ou subordinados. Porém, perante as determinações legais, todo servidor que se encontre em situação passível de avaliação é avaliado, independentemente de integrar ou não uma equipe. Nestas circunstâncias é realizada a distribuição do percentual da avaliação de desempenho que caberia à equipe entre os agentes participantes da avaliação (SEGEP, 2013).

Importante salientar que antes da atribuição de concepções pelos integrantes da equipe de trabalho aos pares e à chefia imediata, deverá ser realizado evento preparatório com o objetivo de esclarecimento da metodologia, procedimentos, critérios e sua correta aplicação (BRASIL, 2010).

De acordo com SEGEP (2013), a principal vantagem na utilização de vários atores na avaliação de desempenho individual deve-se à geração de informações mais justas e verdadeiras do que aquelas realizadas por apenas uma fonte de avaliação, principalmente porque os participantes passam a compartilhar a responsabilidade pelo processo e eventuais distorções na percepção de um dos avaliadores se dissolvem nas avaliações realizadas pelos demais.

No que se refere às etapas da sistemática para a avaliação de desempenho, segundo o Decreto nº 7.133/2010 (BRASIL, 2010), é composta pelas seguintes: publicação das metas globais; estabelecimento de compromissos de desempenho individual e institucional; acompanhamento periódico do desempenho individual e institucional; avaliação parcial dos resultados obtidos, para fins de ajustes necessários; apuração final das pontuações para o fechamento dos resultados obtidos em todos os componentes da avaliação de desempenho; publicação do resultado final da avaliação; retorno aos avaliados, com vista à discussão dos resultados obtidos na avaliação de desempenho, após a consolidação das pontuações.

A seguir, na Figura 1, segue ilustração que ajuda a demonstrar o ciclo da avaliação de desempenho:

Figura 1 - Ciclo avaliação de desempenho



Fonte: SEGEP (2013)

Sendo a avaliação o monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e das entidades, uma vez iniciado o período do ciclo de avaliação, não é possível adiar o início do próximo ciclo, ou seja, os ciclos de avaliação de desempenho são sucessivos e ininterruptos.

Os resultados da avaliação de desempenho poderão ser usados para a melhoria dos diversos subsistemas de gestão de pessoas, tais como: desenvolvimento de programas de capacitação; planos de remuneração de pessoas; política de promoção e progressão na carreira; identificação de demandas de melhoria de processos, fluxos e condições de trabalho, entre outros (SRH, 2009).

Considerando a necessidade de monitoramento contínuo do processo de implantação e acompanhamento da avaliação, foi definido um Comitê Gestor da Avaliação de Desempenho que dentre os objetivos estão o de propor os procedimentos gerais referentes à operacionalização da avaliação de desempenho, aos instrumentais de avaliação e aos fatores a serem considerados, bem como à pontuação atribuída a cada um deles; e realizar, continuamente, estudos e projetos, para aperfeiçoar os procedimentos. O Comitê Gestor é coordenado pela Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, tendo a participação de representantes do Poder Executivo, sociedade civil e entidades representativas dos servidores (BRASIL, 2008; SRH, 2009).

É prevista também a criação de Comissões de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho (CAD), as quais são responsáveis por orientar e supervisionar os procedimentos internos de monitoramento do processo de avaliação de desempenho individual e institucional ao longo de todas as etapas do ciclo de avaliação e julgar, em última instância, os eventuais recursos interpostos quanto aos resultados das avaliações individuais de desempenho (BRASIL, 2010; SEGEP, 2013).

Estas Comissões são instituídas por ato do dirigente máximo de cada órgão ou entidade, formadas por representantes indicados pela administração do órgão ou da entidade e por membros indicados pelos servidores (BRASIL, 2010).

Apesar dos avanços das legislações mais recentes, as organizações públicas também são acometidas por dificuldades e limitações na operacionalização da avaliação de desempenho.

Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996, p. 39) salientam que na avaliação de desempenho a prática da leniência ou superavaliação são bastante comuns no serviço público. As autoras complementam que nas culturas de leniência “o competente, o indiferente, o descomprometido e o incompetente, todos sem distinção, recebem avaliações máximas” o que acarreta com frequência sentimentos de injustiça e arbitrariedade. Conseqüentemente, esses fatores podem resultar em desmotivação e redução da produtividade, principalmente dos servidores mais eficientes e mais comprometidos com a organização.

Godoy (2010) acrescenta que muito tempo da área de gestão de pessoas é gasto no gerenciamento e na solução de problemas oriundos do processo de avaliação de desempenho, sem que sua efetividade seja comprovada com elevados ganhos de produtividade individual e motivação dos servidores. O autor enfatiza que, na administração pública, um servidor de alta performance geralmente recebe menos do que outro servidor de cargo equivalente, porém com mais tempo na carreira e desempenho bem inferior.

Balassiano e Salles (2004, p. 5) chamam a atenção para o problema da descontinuidade administrativa no serviço público, o que pode ocasionar negligência nas atividades relacionadas à gestão de pessoas, dentre elas a avaliação de desempenho que, geralmente, torna-se “mais um documento a ser preenchido para cumprir uma formalidade e para justificar uma remuneração variável àqueles que obtiveram as melhores pontuações”.

Outra limitação é a subutilização dos resultados das avaliações de desempenho. Para Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996, p. 39)

muitas organizações ignoram esses resultados: falta programação ou mesmo execução de quaisquer ações para dar consequência às valiosas informações obtidas. O bom desempenho não é recompensado, reconhecido ou valorizado. O mau desempenho não é identificado ou inexistem dados disponíveis sobre suas possíveis causas. Para o avaliador, além de pouco útil, frequentemente a avaliação atrapalha o andamento normal do seu trabalho ou transforma-se em enfadonho preenchimento de formulários, os quais provavelmente serão arquivados e esquecidos. O fracasso, nesses casos é quase certo.

A superação dessas limitações e dificuldades na implementação dos sistemas de avaliação de desempenho passam pelo acompanhamento e absorção dos conhecimentos acumulados a respeito do tema nas políticas e práticas organizacionais e no preparo dos profissionais responsáveis pelo seu desenvolvimento, execução, acompanhamento e aperfeiçoamento, a fim de que tenham as competências necessárias à gestão inovadora do sistema e à superação das resistências legais (ODELIUS, 2010).

2.4.1 Avaliação de desempenho nas Instituições Federais de Ensino

As Instituições Federais de Ensino (IFEs), enquanto autarquias, também devem seguir o disposto na Lei nº 11.784/2008 (BRASIL, 2008) e no Decreto nº 7.133/2010 (BRASIL, 2008), porém possuem legislações específicas que, apesar de serem precedentes as legislações mencionadas anteriormente vão ao encontro delas.

A Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 (BRASIL, 2005), reestruturou a carreira dos cargos Técnico-Administrativos em Educação das IFEs e estabelece como princípios e diretrizes para gestão destes cargos a adoção da avaliação do desempenho como um processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários.

Posteriormente o Decreto nº 5.825, de 29 de junho 2006 (BRASIL, 2006a), detalhou alguns temas referentes à Lei nº 11.091/2005 (BRASIL, 2005) e definiu a avaliação de desempenho como um instrumento gerencial que permite ao administrador aferir 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.

Após a implantação da Lei nº 11.091/2005 (BRASIL, 2005) a apresentação de resultado fixado em programa de avaliação de desempenho seria requisito para a progressão por mérito profissional do servidor e para a sua liberação para a realização de cursos de mestrado e doutorado.

Segundo o Decreto nº 5.825/2006 (BRASIL, 2006a), o programa de avaliação de desempenho deve ser gerenciado pela unidade de gestão de pessoas e tem como objetivo fomentar o desenvolvimento institucional, auxiliando no estabelecimento de diretrizes para políticas de gestão de pessoas e garantindo a melhoria do nível qualidade dos serviços ofertados à comunidade.

Com relação aos resultados do programa de avaliação de desempenho, estes deverão: 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; e aferir o mérito para progressão (BRASIL, 2006a).

A aplicação do processo de avaliação de desempenho deve ocorrer no mínimo uma vez por ano, ou em etapas necessárias a constituir a avaliação anual e participarão do processo de avaliação todos os integrantes da equipe de trabalho e usuários, cabendo às IFEs organizar e regulamentar formas permanentes de participação desses usuários na avaliação dos serviços prestados, com base nos padrões de qualidade em atendimento por ela especificados (BRASIL, 2006a).

Percebe-se que, nos últimos anos, a Administração Pública, por meio de legislações, como as mencionadas anteriormente, está adotando medidas voltadas para a melhoria contínua dos serviços prestados aos cidadãos, e neste contexto, as organizações públicas passaram a implantar estratégias de gestão de pessoas com foco na valorização profissional e na busca por um melhor desempenho. E um dos instrumentos de gestão adotado foi a avaliação de desempenho dos servidores públicos.

2.5 FATORES QUE AFETAM O DESEMPENHO

Nos últimos anos tem se observado na literatura nacional e internacional sobre comportamento organizacional forte progresso a respeito de estudos relacionados ao desempenho humano no trabalho. Porém, parte expressiva destas pesquisas é referente a variáveis relativas à avaliação de desempenho. Pouco tem sido estudado sobre outras etapas referentes à gestão de desempenho humano no trabalho, como por exemplo, o planejamento, execução, monitoramento e revisão do desempenho. Com a gestão de desempenho trabalha-se com uma visão multinível de como os resultados das atividades realizadas são alcançados. Assim, não só características pessoais, mas também organizacionais, passaram a ser interpretadas como fundamentais à investigação do desempenho. Desempenho este que é causado por fatores de ordem individual (querer fazer), assim como variáveis referentes à tarefa (saber fazer) e ao contexto de atuação (poder fazer) (COELHO JR., 2011).

Segundo Bendassolli e Malvezzi (2013, p.79), “desempenho é ação intencional realizada pelo indivíduo para produzir alterações na realidade, tendo em vista certos fins considerados de valor”. Para os mesmos autores, o desempenho é umas das principais maneiras pelas

quais os trabalhadores colaboram para o cumprimento dos objetivos das organizações, do próprio trabalho e deles mesmos.

De acordo com Coelho Jr. (2009), não é todo tipo de conduta apresentada pelo indivíduo que se manifesta em desempenho, mas somente aquele que é referente às atividades e atribuições, daquilo que é pretendido para a realização de seu cargo. E para que este indivíduo possa corresponder aquilo que lhe é demandado pela organização, para a plena execução de seu cargo, necessita de um apoio e suporte (material, psicossocial, financeiro, por exemplo) e de, no mínimo, condições ambientais favoráveis.

Verifica-se que o desempenho possui uma série de variáveis que isolada ou em interação, são capazes de influenciá-lo no trabalho. Segundo Sonnentag e Frese (2002), citado por Coelho Jr. (2011), há três grandes perspectivas conceituais que representam diferentes linhas de pesquisa acerca de desempenho no trabalho: perspectiva individual, perspectiva situacional ou contextual e perspectiva de regulação do desempenho.

A perspectiva individual de análise de desempenho tem foco na investigação de variáveis pessoais ou profissionais capazes de facilitar o bom desempenho. Dentre as variáveis mais frequentemente investigadas nas organizações estão fatores relacionados à personalidade, capacidades mentais, grau de conhecimento da tarefa, tempo de serviço na organização e variáveis demográficas, como idade e grau de escolaridade.

A perspectiva situacional investiga os aspectos do contexto presentes no ambiente de trabalho do indivíduo que são considerados facilitadores ou impeditivos organizacionais do bom desempenho no trabalho. Como facilitadores podem ser citados como exemplos a identidade com a tarefa, variedade de habilidades necessárias, autonomia e significado do trabalho. E como impeditivo, a falta de apoio da chefia à execução das tarefas, pode ser citado como exemplo.

A perspectiva de regulação tem foco na análise dos processos envolvidos na manutenção do desempenho. As investigações, nesta perspectiva, são referentes à análise de como as pessoas realizam seu trabalho e quais os processos individuais que acontecem quando há tal desempenho. Um exemplo de mecanismo capaz de regular o desempenho é o reforçamento fornecido por meio de medidas não financeiras (por exemplo, reconhecimento social por meio de atenção, elogios e atitudes favoráveis).

Em consequência das variáveis que afetam o desempenho, Coelho Jr. (2009) distingue o desempenho em competente ou

incompetente. Segundo o autor o desempenho competente refere-se à variedade de conhecimentos e habilidades que a pessoa usa para o alcance de seus planos de trabalho e que deve estar alinhado com o perfil desejado pela organização. O desempenho incompetente refere-se à variedade de condutas que a pessoa apresenta e que se encontra abaixo daquilo que é desejado pela organização. Pode ser considerado, portanto, um tipo de lacuna encontrada no trabalho da pessoa, que pode ser causada por fatores de ordem individual (falta de motivação no trabalho ou de comprometimento, por exemplo), relacionados à tarefa (não saber executar determinada atribuição) ou ao contexto de trabalho (não conseguir fazer determinada tarefa por alguma razão presente no seu ambiente de trabalho, como falta de material e falta de suporte à aprendizagem, por exemplo).

Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996) acrescentam que os obstáculos e dificuldades que o indivíduo encontra para realizar as atividades inerentes ao seu cargo podem estar relacionados, por exemplo, à inadequação do ambiente físico ou do local de trabalho, à falta de materiais e equipamentos, aos prazos curtos para execução das atividades, à ausência de informações sobre objetivos, aos padrões e normas de desempenho, à sobrecarga de trabalho, entre outros fatores característicos do contexto específico do suporte ambiental.

Com relação a este contexto, os autores supracitados apresentam fatores que podem interferir no desempenho do trabalhador. Esses fatores são divididos em: extra-organizacional, no qual estão inseridos a situação econômica do país, oferta de trabalhadores, oferta de empregos, legislação trabalhista; organizacionais, como o clima e cultura organizacionais, políticas e práticas de administração e de gestão de pessoas, sistemas de benefícios, imagem da organização na sociedade, sistema de promoções funcionais, relações de poder, atuação gerencial, formas de controle utilizadas na organização; ambiente de tarefas, compostos pelas características e objetivo do trabalho, relações interpessoais, nível de qualidade da comunicação com as chefias, adequação do ambiente físico; características do trabalhador, formado por conhecimentos, atitude, personalidade, habilidades, idade, sexo, escolaridade, motivações. Segue a Figura 2 que ajuda a compreender o que foi explicitado neste parágrafo.

Figura 2 - Fatores que podem afetar o desempenho no trabalho



Fonte: Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996).

Campbell (1990), citado por Queiroga (2009), também acrescenta outros elementos que influenciam o desempenho do indivíduo no trabalho:

- a) proficiência nas tarefas específicas do cargo (domínio técnico);
- b) proficiência nas tarefas que não são específicas do cargo, mas que a dinâmica organizacional pode requerer;
- c) proficiência na comunicação (oral e escrita);
- d) demonstração de esforço, ou grau em que o indivíduo se empenha no trabalho mesmo em condições adversas;
- e) manutenção de disciplina pessoal;
- f) facilita o desempenho de colegas e equipe;
- g) supervisão/liderança (capacidade de modificar o desempenho dos subordinados);
- h) gestão/administração (atitudes direcionadas para a articulação de metas, organização de pessoas ou recursos para o trabalho).

Percebe-se que não são somente as características do trabalhador que são capazes de provocar um melhor ou pior desempenho, mas

também as características da tarefa e do contexto do trabalho. O trabalhador pode ter as competências necessárias para o bom desempenho da atividade, pode estar motivado para tal, porém, seu ambiente de trabalho pode ser restritivo ou facilitador de seu desempenho. Um chefe que não acompanha de forma habitual e lhe fornece *feedback*, por exemplo, pode afetar negativamente no resultado atingido. Portanto, a causa do mau desempenho, neste exemplo, não está no trabalhador, mas em fatores que o circunda (COELHO JR., 2011).

Isto posto, Bendassolli (2012), chama a atenção para as transformações atuais no contexto laboral, principalmente as tecnológicas, e enfatiza que o desempenho não é estático. O trabalhador deve constantemente adaptar seu desempenho às mudanças do conteúdo e nas situações de trabalho. Para finalizar o autor também salienta a importância dos aspectos interpretativos na identificação de fatores intervenientes no desempenho sobre a produtividade. São os julgamentos realizados pelo outro (colega, chefe ou cliente) que o desempenho adquire valor, ou seja, utilidade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada na elaboração da pesquisa, considerando-se dados referentes à classificação da pesquisa, aos sujeitos, as técnicas de coleta e análise de dados, assim como suas limitações.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Tendo em vista que este estudo se propôs a analisar os fatores que interferem no desempenho dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) da UFSC, ocupantes do cargo de administrador, durante o estágio probatório, o presente trabalho de pesquisa caracteriza-se por ser de natureza qualitativa.

Para Gressler (2007, p. 49) a abordagem qualitativa é “usada quando se busca descrever a complexidade de determinado problema” e para isso “leva em consideração todos os componentes de uma situação em suas interações e influências recíprocas, numa visão holística dos fenômenos.” Para a mesma autora, esta abordagem se atenta para a descrição e exposição da realidade na sua essência sem intenções de acréscimos de informações desnecessárias no seu desenvolvimento.

Segundo Michel (2009, p. 37),

na pesquisa qualitativa, a verdade não se comprova numérica ou estatisticamente, mas convence na forma da experimentação empírica, a partir da análise feita de forma detalhada, abrangente, consistente e coerente, assim como na argumentação lógica das idéias, pois os fatos em ciência sociais são significados sociais, e sua interpretação não pode ficar reduzida a quantificações frias e descontextualizadas da realidade.

Este estudo também adotou o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2013) que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva e aplicada. Segundo Vergara (2013), a pesquisa descritiva revela particularidades de determinada população ou de determinado fenômeno, pode também determinar relações entre variáveis e definir suas características e serve de base para explicar os fenômenos que descreve. No caso deste estudo,

os fenômenos pesquisados foram: processo de avaliação de desempenho dos servidores TAEs da UFSC; processo de avaliação de desempenho dos servidores TAEs em estágio probatório e os fatores que interferem no desempenho dos servidores TAEs da UFSC durante o estágio probatório.

A pesquisa aplicada, segundo Marconi e Lakatos (2002), caracteriza-se pela sua finalidade prática, ou seja, que os resultados sejam aplicados ou empregados para resolver problemas que acontecem na realidade, como a indicação de possíveis alternativas de solução para lidar com os fatores que afetam o desempenho dos servidores TAEs da UFSC, assim como o apontamento de propostas para aprimorar o instrumento de avaliação de estágio probatório desses servidores.

Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica, documental e estudo de caso. De acordo com Vergara (2013), a pesquisa bibliográfica é o conhecimento ordenado desenvolvido com material acessível ao público em geral, como livros, revistas, artigos científicos, internet, dissertações, teses, entre outros.

Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 61) complementam que a pesquisa bibliográfica é o principal meio de instrução e representa o procedimento básico para as pesquisas acadêmicas, “pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema”.

Destacam-se os principais autores utilizados nesta pesquisa por área. Para os temas Administração Pública e Universitária: Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995); Ferreira (1996); Costa (2008); Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (2008); Bergue (2010); Camões, Pantoja e Bergue (2010); Gemelli e Filippim (2010); Meyer Junior e Murphy (2000); Rizzatti e Rizzatti Junior (2004); Colossi e Bernardes (2007); Mohry (2004); Souza (2009).

Considerando os temas Gestão de Pessoas na Administração Pública e nas Instituições Federais de Ensino evidenciam-se os seguintes: Pires et al. (2005); Carvalho et al. (2009); Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo (2010); Bergue (2010); Camões, Fonseca e Porto (2014); Grillo (1996); Grillo (2001); Freitas (2010).

Já os temas Avaliação de Desempenho nas Organizações, na Administração Pública e nas Instituições Federais de Ensino, basearam-se em: Lucena (1992); Pontes (1996); Bergamini e Beraldo (2007); Gil (2011); Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996); Balassiano e Salles (2004); Odélius e Santos (2007); Relatório Final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal

(2009); Dias (2010); Bergue (2011); Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho (2013).

Por fim para o tema Fatores que Afetam o Desempenho ressaltam-se os autores: Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996); Coelho Jr. (2009); Queiroga (2009); Coelho Jr. (2011); Bendassolli (2012); Bendassolli e Malvezzi (2013).

No que se refere à pesquisa documental, Gil (2008) afirma que ela é muito parecida com a pesquisa bibliográfica. Sendo que a principal diferença entre as duas está na natureza das fontes. A pesquisa bibliográfica usa basicamente as publicações de variados autores sobre determinado assunto, enquanto que a pesquisa documental se utiliza de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico.

O autor também apresenta algumas vantagens da pesquisa documental entre elas: que os documentos representam uma fonte rica e estável de dados; quanto ao custo, pois em muitos casos, além da aptidão do pesquisador, a análise dos documentos demanda apenas a disponibilidade de tempo, tornando o custo da pesquisa baixo, quando comparado com o de outras. Outra vantagem também é a não necessidade de contato com os sujeitos da pesquisa, já que há casos em que os sujeitos são de difícil acesso ou que as informações disponíveis por esses sujeitos são prejudicadas pelo contexto que envolve o contato.

Os principais documentos utilizados no embasamento teórico desta pesquisa foram: Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988); Lei nº 8.112/1990 (BRASIL, 1990), que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais; Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) (BRASIL, 1996); Lei nº 11.091/05 (BRASIL, 2005), que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), no âmbito das IFEs; Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006), que institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional; Decreto nº 5.825/06 (BRASIL, 2006a), que estabelece as diretrizes para elaboração do plano de desenvolvimento dos integrantes do PCCTAE; Decreto nº 6.096/2007 (BRASIL, 2007), que institui o programa de apoio a planos de reestruturação e expansão das universidades federais (REUNI); Lei nº 11.784/2008 (BRASIL, 2008), que institui a sistemática para avaliação de desempenho dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional; Decreto nº 7.133/2010 (BRASIL, 2010), que regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional.

Com relação ao estudo de caso, Santos (2012), o descreve como uma análise em profundidade de um ou poucos objetos, visando à aquisição de um amplo e detalhado conhecimento sobre eles. Os objetos estudados neste trabalho são o processo de avaliação de desempenho dos servidores TAEs da UFSC, o processo de avaliação de desempenho dos servidores TAEs em estágio probatório e os fatores que interferem no desempenho dos servidores TAEs da UFSC durante o estágio probatório.

Gil (1994, p. 79) acrescenta que o estudo de caso “se fundamenta na ideia de que a análise de uma unidade de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade do mesmo ou, pelo menos, o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa”. Porém, o autor enfatiza que não é possível fazer generalizações com os resultados obtidos. Ou seja, os resultados desta pesquisa poderiam servir de base para pesquisas semelhantes com outros cargos ou em outras universidades.

3.2 SUJEITOS DE PESQUISA

Na delimitação dos sujeitos da pesquisa, em função de ser uma pesquisa qualitativa, optou-se por uma amostra não probabilística, selecionada pelo critério da intencionalidade. De acordo com Gil (2008), uma amostra intencional é aquela em que as pessoas são escolhidas segundo características definidas como relevantes para o pesquisador.

Os sujeitos selecionados para este estudo são os servidores TAEs, ocupantes do cargo de administrador e que já passaram, pelo menos, por um dos períodos de acompanhamento do desempenho durante o estágio probatório.

Com base na relação dos servidores ocupantes do cargo de administrador, emitida na segunda semana de dezembro de 2015, pela então Secretaria de Gestão de Pessoas (atualmente denominada Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas), obtida no Sistema de Administração de Recursos Humanos da UFSC, foi constatado a presença de oitenta e dois administradores.

Porém, dezenove dos administradores não haviam passado pelos períodos de acompanhamento e, conseqüentemente, não fizeram parte da amostra. Destacam-se, a seguir, os motivos pelos quais esses administradores não passaram pelos períodos de acompanhamento:

- a) Dezesseis administradores foram admitidos antes da entrada em vigor da Resolução nº 55/CUn/94, de 26 de Julho de 1994,

que dispõe sobre as normas e os procedimentos para a efetivação dos servidores TAES da UFSC em Estágio Probatório.

- b) Dois administradores chegaram à UFSC por meio de redistribuição e já haviam concluído o estágio probatório na instituição de origem.
- c) Um administrador era recém-admitido e não havia terminado o primeiro período de acompanhamento.

Outro fator que motivou a exclusão de outros onze administradores da amostra foi em razão de, no momento da coleta dos dados, eles estarem sendo avaliados e os processos de estágio probatório estavam com suas respectivas chefias.

Portanto, o número de sujeitos selecionados para a pesquisa ficou constituído de cinquenta e dois administradores.

A escolha por este cargo deve-se ao fato de ele estar representado na maioria dos órgãos executivos e unidades acadêmicas da UFSC (vide Quadro 14, p.114), com atividades inerentes ao assessoramento do ensino, da pesquisa e da extensão, como também está relacionado a funções de gestão (BRASIL, 2005).

O processo de avaliação de desempenho dos servidores TAEs em estágio probatório envolve quatro períodos de acompanhamentos (1º ao 4º mês, após admissão; 4º ao 8º mês; 8º ao 12º mês e 12º ao 18º mês), no qual o desempenho dos servidores é avaliado pela chefia imediata por meio de um instrumento conhecido como “ficha de acompanhamento” (ANEXO A). Estas fichas compõe o processo administrativo de estágio probatório aberto em nome do servidor e servem para que as chefias registrem os aspectos relevantes do desempenho desses servidores (UFSC, 2016).

Para alcançar o objetivo geral desta pesquisa que é analisar os fatores que interferem no desempenho dos servidores TAEs da UFSC, ocupantes do cargo de administrador, durante o estágio probatório foi delimitado este período temporal, de trinta e seis meses em que o servidor encontra-se em estágio probatório, em função de haver registros formais e legítimos no processo de avaliação de desempenho referente aos elementos que afetam o desempenho destes servidores.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Segundo Michel (2009, p. 64), as técnicas para coletar dados visam à análise dos fenômenos estudados e são instrumentos

fundamentais para o nível de qualidade e concretização da pesquisa, sendo que a “sua elaboração e aplicação devem seguir critérios técnicos rigorosos, que não comprometam a qualidade dos resultados”.

A coleta de dados permitiu o alcance dos objetivos específicos formulados para a presente pesquisa, a partir da identificação das respectivas categorias de análise e seus fatores de análise, conforme pode ser observado no Quadro 2:

Quadro 2 - Categorias e fatores de análise

Objetivos específicos	Categorias de análise	Fatores de análise	Técnica de coleta
a) Descrever o processo de avaliação de desempenho dos servidores TAEs da UFSC.	Processo de avaliação de desempenho dos servidores TAEs da UFSC.	Definição, Objetivo, Quem é avaliado, Quem avalia, Quando se avalia, O que é avaliado, Resultado final, Instrumento de avaliação	Pesquisa documental (legislações e documentos UFSC) Pesquisa bibliográfica (Artigos e dissertações pertinentes ao tema)
b) Caracterizar o processo de avaliação de desempenho dos servidores TAEs em estágio probatório.	O processo de avaliação de desempenho dos servidores TAEs em estágio probatório.	Avaliação qualitativa de desempenho, Avaliação quantitativa de desempenho	Pesquisa documental (legislação federal; normativos e documentos UFSC)
c) Identificar fatores que interferem no desempenho dos servidores TAEs, ocupantes do cargo de administrador, durante o estágio probatório.	Fatores que interferem no desempenho dos servidores TAEs durante o estágio probatório.	Fatores que interferem positivamente no desempenho, Fatores que interferem negativamente no desempenho	Pesquisa documental (processos administrativos de estágio probatório dos administradores avaliados). Pesquisa bibliográfica (Bibliografias pertinentes ao tema).

(continua)

Quadro 2 - Categorias e fatores de análise (conclusão)

Objetivos específicos	Categorias de análise	Fatores de análise	Técnica de coleta
d) propor possíveis alternativas para lidar com os fatores que afetam negativamente o desempenho dos servidores durante o estágio probatório.	Não se aplica.	Não se aplica.	Pesquisa documental (legislações e documentos UFSC e outras IFES)
e) apontar propostas para o aprimoramento do instrumento de avaliação de estágio probatório dos servidores TAEs da UFSC.			Pesquisa bibliográfica (Artigos, teses e dissertações pertinentes ao tema)
			Dados primários

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

A pesquisa bibliográfica serviu de base para a compreensão e alcance dos objetivos específicos a, c, d e e. Além dos autores e obras abordados na fundamentação teórica, outros merecem ser destacados: Abbad, Freitas e Pilati (2006); Odelius (2010); Santos e Feuerschütte (2011); Oliveira (2012); Moraes (2015); Peixoto e Janissek de Souza (2015); Cunha (2016).

Já a pesquisa documental foi utilizada como instrumento de coleta para responder a todos os objetivos específicos. Para Michel (2009, p. 65), esta técnica “significa a consulta a documentos, registros pertencentes ou não ao objeto de pesquisa estudado, para fins de coletar informações úteis para o entendimento e análise do problema”.

Ademais dos documentos utilizados no embasamento teórico deste estudo, outros foram essenciais para o alcance do objetivo desta pesquisa: Resolução nº 121/CUn/90 (UFSC, 1990), que dispõe sobre a avaliação de desempenho dos servidores TAEs da UFSC; Manual de Avaliação de Desempenho da UFSC (UFSC, 1991); Nova Resolução de Avaliação de Desempenho da UFSC (UFSC, 2016f); Resolução nº 055/CUn/94 (UFSC, 1994), que dispõe sobre as normas e os procedimentos para a efetivação dos servidores TAEs em estágio probatório na UFSC; Manual de instruções sobre o processo de estágio

probatório da UFSC (UFSC, 2016); Relatórios de Gestão UFSC (UFSC, 2014; UFSC, 2015b); Boletim de dados UFSC 2015 (UFSC, 2015); PDI UFSC 2015-2019 (UFSC, 2015a); Plano Anual de Capacitação UFSC 2016 (UFSC, 2016a); Plano Diretor de TIC 2016-2020 UFSC (UFSC, 2016b); documentos relativos à avaliação de desempenho de outras IFEs; Processos de estágio probatório de servidores TAEs, da UFSC.

Ressalta-se que o principal documento utilizado como fonte de análise foram os processos de estágio probatório dos sujeitos da pesquisa, ou seja, os servidores ocupantes do cargo de administrador. Estes processos são abertos em nome do servidor após um mês de sua entrada em exercício e nele estão contidas as quatro fichas de acompanhamento, uma para cada período de avaliação,

Estas fichas têm como finalidade acompanhar o desempenho do servidor, no seu local de trabalho, subsidiando sua avaliação de desempenho e servindo de base para a decisão de aprovação ou não no estágio probatório a que está submetido. A ficha de acompanhamento está constituída de cinco itens, conforme descritos a seguir (UFSC, 2016):

- 1) Atribuições do servidor: Planeje e defina conjuntamente com o servidor as atividades a serem desenvolvidas por este durante o período, registrando abaixo estas informações.
- 2) Anotações sobre o desempenho: Registre, sempre que oportuno, os aspectos relevantes observados no desempenho do avaliado, considerando as atribuições que lhe foram dadas. [...] Os registros deverão ser objetivos e completos o bastante para refletir a atuação do servidor no período.
- 3) Síntese do desempenho no período: Com base nas atribuições do servidor e nas anotações sobre o seu desempenho, registradas anteriormente (campos 1 e 2), descreva sucintamente seu desempenho durante o período.
- 4) Interferências no desempenho: Identifique e registre abaixo, aspectos que possam estar interferindo no desempenho do avaliado durante o período (o desempenho do servidor pode estar sendo prejudicado, por exemplo, por condições inadequadas de trabalho, carência de treinamento, etc.). Registre também, se possível, as causas

destas interferências, bem como as providências a serem tomadas.

5) Informações complementares: Utilize este item, caso julgue necessário, para registrar informações não contempladas nos itens anteriores (UFSC, 2016d).

Para analisar as informações contidas nessas fichas de acompanhamento, primeiramente, foi solicitada à Secretaria de Gestão de Pessoas a autorização para a realização da pesquisa com os servidores ocupantes do cargo de administrador e para ter acesso a seus respectivos processos de estágio probatório. A autorização foi concedida em 11/12/2015 (Apêndice A) e os processos foram disponibilizados para consulta na segunda quinzena de dezembro.

Os processos analisados, cujos administradores já haviam concluído o estágio probatório, encontravam-se na Divisão de Arquivo (setor responsável por conservar, receber e organizar os documentos dos servidores da UFSC), inserido no Departamento de Administração de Pessoal. E os processos, cujos administradores ainda estavam em período de estágio probatório, encontravam-se na Divisão de Análise Funcional e Desenvolvimento na Carreira, localizado no Departamento de Desenvolvimento de Pessoas.

Após os processos serem disponibilizados para consulta, as informações contidas nas fichas de acompanhamento foram transcritas para uma tabela do Excel, no qual se procedeu a análise.

A fim de preservar a identidade das chefias imediatas (avaliadores), que foram os responsáveis pelos registros contidos nas fichas de acompanhamento; como também a dos administradores (avaliados), sujeitos submetidos à avaliação; foram atribuídos códigos alfanuméricos. Portanto, a identificação dos relatos sobre o desempenho dos administradores avaliados se deu da seguinte forma: Avaliador do Administrador 1 = AA1, Avaliador do Administrador 2 = AA2, ..., Avaliador do Administrador 52 = AA52.

A análise das informações das fichas de acompanhamento, assim como outras que compõe os processos de estágio probatório dos administradores avaliados foi realizada por meio da análise de conteúdo.

Segundo Bardin (2010, p. 44), a análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens”.

Após a transcrição das informações que compõe os processos de estágio probatório dos administradores avaliados em uma tabela do Excel, pôde-se categorizá-las e quantificá-las sendo expostas nesta pesquisa por meio de quadros, gráficos, descrições e citações. Nesse sentido, a análise de conteúdo dessas informações permitiu, baseada nas categorias e fatores de análise, assim como com a confrontação com a literatura pesquisada, o alcance dos objetivos desta pesquisa.

3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Os resultados desta pesquisa apresentam as seguintes limitações:

- a) O período de coleta de dados ficou restrito a segunda quinzena de dezembro de 2015.
- b) Os sujeitos da pesquisa estavam constituídos exclusivamente de servidores ocupantes do cargo de administrador.
- c) A perspectiva sobre o desempenho dos administradores avaliados ficou limitada a da chefia imediata.
- d) Como se trata de um estudo de caso, esse aspecto impede a generalização dos resultados para outros cargos ou para outras Universidades.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta e analisa os resultados alcançados com a pesquisa, estando organizados de acordo com os objetivos específicos.

Assim, inicialmente faz-se uma apresentação da instituição da pesquisa, ou seja, a UFSC e a seguir são abordados os temas: o processo de avaliação de desempenho dos servidores TAEs da UFSC, a avaliação de desempenho dos servidores TAEs em estágio probatório da UFSC, fatores intervenientes no desempenho e proposições de melhorias.

4.1 A INSTITUIÇÃO DA PESQUISA

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), vinculada ao Ministério da Educação, foi fundada em 18 de dezembro de 1960, pela Lei nº 3.849/60 e segundo seu Estatuto possui como finalidade “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, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida” (UFSC, 1978, Art. 3º).

Sua comunidade é constituída por aproximadamente 50 mil pessoas, entre estudantes, servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) e professores. São 5.344 servidores efetivos, dos quais 3.174 são servidores TAEs e 2.170 ocupam cargos de professor. Atuam ainda na instituição, voluntários e funcionários terceirizados (UFSC, 2016e).

Os níveis de formação da UFSC vão desde o ensino básico até a pós-graduação. São mais de 45 mil estudantes matriculados em 106 cursos de graduação presenciais e 13 cursos de educação à distância. Na pós-graduação são 30 cursos de especialização, 63 mestrados acadêmicos, 20 mestrados profissionais e 55 cursos de doutorado (UFSC, 2016e).

O ensino básico na UFSC é atendido pelo Núcleo de Desenvolvimento Infantil (NDI) e o Colégio de Aplicação (CA), criados, respectivamente, em 1980 e 1961, e atuam na educação infantil, ensino fundamental e médio. Estas unidades também proporcionam a realização de estágio supervisionado e de pesquisa para alunos e professores da UFSC, considerado, portanto, um espaço para o desenvolvimento de conhecimentos (UFSC, 2015a).

A partir de 2008, com a adesão da UFSC ao Programa de Apoio e Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

Brasileiras (REUNI), houve um aumento importante na oferta de novos cursos e vagas gratuitas no ensino superior. Os recursos do REUNI também permitiram a interiorização da UFSC no Estado de Santa Catarina com a instalação dos novos *campi* nas cidades de Araranguá, Blumenau, Curitiba e Joinville (UFSC, 2015a).

No *campus* de Florianópolis a UFSC, é constituída por onze unidades acadêmicas, abrangendo todas as áreas do conhecimento. Estas unidades são: Centro de Ciências Agrárias (CCA), Centro de Ciências Biológicas (CCB), Centro de Ciências da Educação (CED), Centro de Ciências da Saúde (CCS), Centro de Ciências Físicas e Matemáticas (CFM), Centro de Ciências Jurídicas (CCJ), Centro de Comunicação e Expressão (CCE), Centro de Desportos (CDS), Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFH), Centro Sócio-Econômico (CSE), Centro Tecnológico (CTC) (NECKEL; KÜCHLER, 2010).

Com relação à administração universitária, a UFSC está estruturada organizacionalmente em órgãos deliberativos e órgãos executivos. Os órgãos deliberativos são compostos pelo Conselho Universitário (CU), para deliberação no nível mais elevado dentro da Universidade; o Conselho de Curadores, com função fiscalizadora e consultiva sobre temas econômicos e financeiros; e as Câmaras de Graduação, de Pós-Graduação, de Pesquisa e de Extensão, com funções deliberativas nas áreas acadêmicas (UFSC, 1978).

Os órgãos executivos compreendem a Reitoria e Vice-Reitoria, Pró-Reitorias, Secretarias, Comissões Permanentes e Órgãos Suplementares (UFSC, 2012). Segue o Quadro 3, apresentando a estrutura organizacional básica da Administração Central:

Quadro 3 - Órgãos Executivos Centrais UFSC

Órgãos Executivos Centrais UFSC	
Reitoria e Vice-Reitoria	Gabinete da Reitoria
	Auditoria Interna
	Secretaria dos Órgãos Deliberativos Centrais
	Ouvidoria
	Serviço de Informação ao Cidadão
	Agência de Comunicação
	Assessoria de Imprensa
	TV UFSC

(continua)

Quadro 3 - Órgãos Executivos Centrais UFSC (conclusão)

Órgãos Executivos Centrais UFSC	
Pró-Reitorias	Pró-Reitoria de Graduação
	Pró-Reitoria de Pós-Graduação
	Pró-Reitoria de Pesquisa
	Pró-Reitoria de Extensão
	Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis
	Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas
	Pró-Reitoria de Administração
Secretarias	Secretaria de Cultura e Artes
	Secretaria de Relações Internacionais
	Secretaria Especial de Aperfeiçoamento Institucional
	Secretaria de Planejamento e Orçamento
	Secretaria de Segurança Institucional
	Secretaria de Obras, Manutenção e Ambiente
	Secretaria de Inovação
	Secretaria de Esportes
	Secretaria de Ações Afirmativas e Diversidades
	Secretaria de Educação a Distância
Comissões Permanentes	Comissão Permanente do Vestibular
	Comissão Permanente do Pessoal Docente
Órgãos Suplementares	Biblioteca Universitária
	Restaurante Universitário
	Museu de Arqueologia e Etnologia Osvaldo Rodrigues Cabral
	Hospital Universitário
	Editora da UFSC
	Biotério Central

Fonte: Adaptado de UFSC (2012).

Dentre os órgãos executivos apresentados está a Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP), setor responsável pelas ações relativas à gestão de pessoas na Universidade, cuja missão é “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” (UFSC, 2016c).

Para possibilitar o gerenciamento e a execução das atividades pertinentes à gestão de pessoas, a PRODEGESP está estruturada em três departamentos: Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DPP), o Departamento de Administração de Pessoal (DAP) e o Departamento de Atenção à Saúde (DAS).

Esses Departamentos atuam de forma conjunta e possuem como atribuições: coordenar os processos de admissão, movimentação, acompanhamento, avaliação e de educação institucional (DDP); desenvolver ações de administração de pessoal e gerenciar o processo de trabalho (DAP); e coordenar e acompanhar as ações de atenção à saúde (DAS). Para viabilizar o cumprimento dessas atribuições os departamentos também são estruturados em subunidades, que são apresentadas no Quadro 4 (UFSC, 2016c):

Quadro 4 - Unidades PRODEGESP

PRODEGESP	
DDP	Coordenadoria de Admissões, Concursos Públicos e Contratação Temporária (CAC)
	Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP)
	Divisão de Análise Funcional e Desenvolvimento na Carreira (DAFDC)
	Divisão de Movimentação (DiM)
DAP	Coordenadoria de Aposentadorias, Pensões e Exonerações (CAPE)
	Coordenadoria de Pagamento de Pessoal (CPP)
	Divisão de Benefícios e Licenças (DBL)
	Divisão de Cadastro (DCAD)
	Divisão de Arquivo (DARQ)
DAS	Coordenadoria de Promoção e Vigilância à Saúde (CPVS)
	Divisão de Saúde e Segurança do Trabalho (DSST)
	Junta Médica Oficial (JMO)
	Divisão de Serviço Social (DiSS)
	Divisão de Saúde Suplementar (DSSU)

Fonte: Adaptado de UFSC (2016c).

Uma das unidades que compõe o DDP é a Divisão de Análise Funcional e Desenvolvimento na Carreira (DAFDC), setor envolvido diretamente no objeto de estudo do presente trabalho. A DAFDC está constituída pelo Serviço de Avaliação de Desempenho (SAD) e pela Seção de Desenvolvimento na Carreira (SDC) e possui como atribuições a realização de “ações de desenvolvimento na carreira dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação, com vistas à potencialização do servidor no ambiente de trabalho, em consonância com a legislação vigente”. Os assuntos tratados por essa unidade são: Avaliação de Desempenho, Estágio Probatório de Servidores TAEs, Incentivo à Qualificação, Progressão por Capacitação Profissional, Progressão por Mérito Profissional (UFSC, 2016d).

Após essa exposição sobre a UFSC, concluída com a apresentação da DAFDC, serão relatados a seguir os assuntos de competência deste setor e pertinentes a essa pesquisa: Avaliação de Desempenho e Estágio Probatório dos Servidores TAEs da UFSC.

4.2 O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UFSC

O sistema de avaliação de desempenho da UFSC, até junho de 2016, estava definido pela Resolução nº 121/CUN/90, de 28 de agosto de 1990, e caracterizava-se como um processo sistemático e permanente do desempenho do servidor no exercício de suas funções visando tanto o desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores quanto da Instituição (UFSC, 1990).

Segundo o manual de avaliação de desempenho da UFSC, este processo não tinha apenas como objetivo a obtenção dos pontos necessários à Progressão Funcional por Mérito, mas também, seria uma ferramenta de planejamento e desenvolvimento de Gestão de Pessoas, uma vez que propiciava a reflexão sobre o real desempenho de cada servidor no seu trabalho e auxiliava a análise da realidade organizacional (UFSC, 1991).

Outros objetivos da avaliação de desempenho da UFSC, de acordo com a Resolução nº 121/CUN/90 (UFSC, 1990), eram:

- a) subsidiar a chefia e avaliado de informações sobre o desempenho funcional;
- b) identificar situações problemáticas;
- c) melhorar a comunicação entre chefia e avaliado, por meio da avaliação e da autoavaliação; e,

d) contribuir, por meio da manutenção de um sistema de informações integrado, a definição de novas políticas de gestão de pessoas.

A responsabilidade pela realização da avaliação de desempenho era da chefia imediata e do próprio servidor, por meio da autoavaliação. A avaliação pela chefia imediata deveria demonstrar as características profissionais do servidor sob sua supervisão e representava 60% da média final da avaliação. Já a autoavaliação deveria exprimir a percepção que o servidor possuía quanto ao seu desempenho funcional e representava os 40% restantes (UFSC, 1990).

A avaliação estava prevista para ser realizada anualmente e era implementada por meio da Ficha de Avaliação de Desempenho. Por meio desta ficha os servidores técnico-administrativos em educação eram avaliados de acordo com os seguintes grupos: grupo nível de apoio, grupo nível médio, grupo nível superior, grupo nível gerencial (ocupantes de Função Gratificada e Cargo de Direção) (UFSC, 1990).

A Ficha de Avaliação de Desempenho era específica para cada grupo e possuía dez fatores de avaliação, que foram definidos de acordo com o conjunto de tarefas que abarcava cada grupo ocupacional (UFSC, 1990).

Esses fatores estavam distribuídos da seguinte forma:

Quadro 5 - Grupo ocupacional, fatores e pesos da avaliação de desempenho

Gr.	Peso	Fatores		Peso	Gr.
Apoio	1	Assiduidade	Assiduidade	1	Médio
	3	Conhecimento do trabalho	Conhecimento do trabalho	3	
	3	Responsabilidade	Responsabilidade	3	
	2	Cooperação	Cooperação	2	
	2	Iniciativa	Iniciativa e criatividade	2	
	1	Pontualidade	Pontualidade	1	
	2	Relacionamento interpessoal	Relacionamento interpessoal	2	
	2	Zelo com materiais e equipamentos	Zelo com materiais	2	
	3	Interesse e dedicação no trabalho	Organização no trabalho	3	
	3	Rendimento no trabalho	Qualidade do trabalho	3	

(continua)

Quadro 5 - Grupo ocupacional, fatores e pesos da avaliação de desempenho (conclusão)

Gr.	Peso	Fatores		Peso	Gr.
Superior	1	Assiduidade	Assiduidade	1	Gerencial
	3	Conhecimento do trabalho	Conhecimento do trabalho	3	
	3	Responsabilidade	Responsabilidade	2	
	2	Cooperação	Comunicação	1	
	2	Iniciativa e criatividade	Desenvolvimento dos subordinados	2	
	1	Pontualidade	Direção e controle	3	
	2	Relacionamento interpessoal	Liderança	2	
	3	Senso crítico	Capacidade de análise e crítica	3	
	2	Planejamento e organização no trabalho	Planejamento e organização no trabalho	2	
	3	Qualidade do trabalho	Tomada de decisões	3	

Fonte: Adaptado de UFSC (1990).

Como podem ser percebidos no Quadro 5, os fatores de avaliação Assiduidade, Conhecimento do trabalho e Responsabilidade eram comuns a todos os grupos ocupacionais. Os outros fatores estavam dispostos nas fichas de acordo com o que se esperava em relação ao desempenho de cada grupo ocupacional apesar de, às vezes, se repetindo em mais de um deles.

Segundo o manual de Avaliação de Desempenho da UFSC (UFSC, 1991), os fatores se diferenciavam para cada grupo ocupacional, embora alguns se repetiam em função da relevância de cada um para o conjunto das atribuições de determinado grupo. Estes fatores também possuíam pesos diferenciados de acordo com a importância que tinham no grupo ocupacional e cada um apresentava quatro graduações representadas pelos conceitos:

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

Segue exemplo das graduações do fator conhecimento do trabalho para o grupo ocupacional de nível superior:

Quadro 6 - Graduações de fator de avaliação

FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO							
CONHECIMENTO DO TRABALHO							
Considere o grau de domínio e apreensão das atribuições que desenvolve.							
Conhece totalmente as rotinas do seu trabalho, buscando ampliar sempre os conhecimentos.	Algumas vezes apresenta dificuldade na execução das tarefas, necessitando orientação.	Possui os conhecimentos necessários a rotina de seu trabalho	Apresenta conhecimento insatisfatório das atividades a ele atribuídas.				
1(-) 1(+)	2(-) 2(+)	3(-) 3(+)	4(-) 4(+)				

Fonte: UFSC (1991).

Verifica-se no exemplo anterior que as graduações eram as descrições indicadoras de desempenho que apareciam nos fatores de avaliação. Estas graduações eram numeradas de um a quatro e apresentavam um sinal negativo (-) e outro positivo (+) em cada uma, que indicava o menor ou maior grau com que determinada graduação revelava o desempenho manifestado pelo servidor.

Com relação ao resultado obtido pelo servidor no processo de avaliação de desempenho, de acordo com a Resolução nº 121/CUN/90 (UFSC, 1990), ele variava de 3 a 10 pontos, estando assim classificado:

- a) de 3,00 a 4,99 pontos – desempenho fraco: quando o servidor apresentava desempenho sofrível, necessitando com urgência de desenvolvimento pessoal e/ ou profissional;
- b) de 5,00 a 6,99 pontos – desempenho regular: quando o servidor apresentava condições insuficientes de desempenho, necessitando ações de desenvolvimento pessoal e/ou profissional;
- c) de 7,00 a 8,99 pontos – desempenho bom: quando o servidor apresentava condições adequadas de desempenho; e,
- d) de 9,00 a 10,00 pontos – desempenho ótimo: quando o servidor atingia plenamente ou excedia o desempenho esperado.

Tinha direito à progressão por mérito os servidores que obtinham, no mínimo, desempenho bom, ou seja, a partir de 7,00 pontos.

Em pesquisa realizada por Santos e Feuerschütte (2011) sobre a percepção dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC em relação a este processo de avaliação de desempenho foram diagnosticados alguns pontos positivos e negativos, que são apresentados no Quadro 7:

Quadro 7 - Percepção dos aspectos positivos e negativos da Avaliação de Desempenho da UFSC, Resolução nº 121/CUN/90

Aspectos positivos	Aspectos negativos
Possibilita melhorias se o servidor se interessar por outros fatores de crescimento e não apenas na carreira.	As pessoas raramente informam a verdade, pois o interesse maior é a obtenção da média necessária à progressão funcional e salarial; é usado como política salarial; não retrata a realidade.
Permite identificar problemas e futuras soluções.	Se mal aplicado, cria expectativas que não são atendidas e, por consequência, desânimo e descrédito.
Promove uma reflexão conjunta do servidor e sua chefia acerca do desempenho individual.	Pouca credibilidade do sistema como um todo – é visto apenas como mais um papel a ser preenchido.
Pode contribuir para o desenvolvimento institucional.	Medo e insegurança quanto às respostas da chefia; despreparo das chefias.
Processo reflexivo sobre o trabalho.	Muitas vezes não é um processo transparente; não há definição de metas; falta diálogo.
Abrangência: todos os servidores são avaliados; ocorre a avaliação da chefia; ocorre a auto-avaliação.	Falta de comprometimento, responsabilidade e seriedade.
Possibilidade de progressão funcional.	Chefias não utilizam como fonte de melhorias; os resultados não são trabalhados.
Rapidez de retorno de resultado.	Os itens do questionário não apresentam indicadores adequados ao entendimento sobre o desempenho; falta conhecimento prévio pelo avaliado sobre as pontuações.
Pode ajudar no aprimoramento do trabalho.	Instrumento de complexo preenchimento.
Pesos diferenciados entre as avaliações.	A avaliação não é disponibilizada em meio eletrônico.

Fonte: Santos e Feuerschütte (2011, p.141).

Um dos pontos destacados pelos servidores como negativos, e também citados por outros atores, é a utilização da avaliação de desempenho quase que exclusivamente para a Progressão Funcional por Mérito, ocorrendo que seu resultado quase não repercutia em outras ações de gestão de pessoas (SANTOS; FEUERSCHÜTTE, 2011; OLIVEIRA, 2012; MARTINS *et al*, 2009; RODRIGUES *et al*, 2009).

Oliveira (2012) informa que o sistema de avaliação de desempenho na UFSC era subutilizado e acrescenta alguns usos que a avaliação poderia ser empregada, como por exemplo: identificar as competências e talentos individuais dos servidores; propiciar possibilidades de crescimento pessoal; dimensionar o quadro de pessoal; obter informações sobre demandas de capacitação e; enfim, melhorar a política de desenvolvimento humano da Universidade.

Para superar essas limitações e melhorar o processo, bem como a adequação a legislação em vigor (Lei 11.091/2005 e o Decreto 5.825/2006a) a UFSC elaborou uma nova Resolução que dispõe sobre a avaliação de desempenho dos servidores TAES, sendo aprovada na reunião do Conselho Universitário do dia 28/06/2016.

Esta nova Resolução traz significativas modificações, sendo que algumas delas podem ser observadas a seguir:

Quadro 8 - Resolução nº 121/CUN/90 x Nova Resolução

	Resolução nº 121/CUN/90	Nova Resolução
Objetivos	<p>I – 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;</p> <p>II – Identificar fatores de ordem pessoal, setorial ou organizacional que influem no desempenho funcional dos servidores;</p> <p>III – Realimentar tanto a chefia quanto o subordinado sobre o desempenho funcional;</p> <p>IV – diagnosticar situações-problema; V – Ampliar os canais de comunicação entre chefia e subordinado, através da avaliação e da auto-avaliação;</p> <p>VI – levantar e divulgar dados que possam subsidiar as ações de desenvolvimento de Recursos Humanos;</p> <p>VII – subsidiar, através da manutenção de um sistema de informações integrado, a definição de novas políticas de recursos humanos.</p>	<p>I – fornecer indicadores que subsidiem o planejamento institucional;</p> <p>II – oportunizar o desenvolvimento dos servidores da instituição;</p> <p>III – identificar e avaliar o desempenho do servidor no cargo;</p> <p>IV – apontar indicadores que possibilitem ações visando à melhoria dos processos de trabalho;</p> <p>V – subsidiar a elaboração dos programas de capacitação, bem como de dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal e de políticas de saúde ocupacional;</p> <p>VI – ampliar os canais de comunicação entre as equipes de trabalho;</p> <p>VII – subsidiar a concessão da progressão por mérito profissional.</p>
Quem é avaliado	Servidores da UFSC pertencentes ao PUCRCE (Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos).	Servidores da UFSC pertencentes ao PCCTAE (Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação) e servidores docentes investidos em CD ou FG.

(continua)

Quadro 8 - Resolução nº 121/CUN/90 x Nova Resolução (conclusão)

	Resolução nº 121/CUN/90	Nova Resolução
Quem avalia	Auto-avaliação – 40% Chefia imediata – 60%	Auto-avaliação 20% (30%) (40%) Chefia imediata 55% (65%) (60%) Equipe de trabalho 20% (-) (-) Usuário 5% (5%) (-)
Quando se avalia	A cada 12 meses	A cada 12 meses
O que é avaliado	10 fatores para cada grupo ocupacional (Apoio, Médio, Superior, Gerencial)	13 fatores para autoavaliação e avaliação pela chefia imediata. 5 fatores para avaliação pela equipe de trabalho. 18 fatores para o nível gerencial realizado pela chefia imediata. 3 fatores para avaliação pelos usuários.
Resultado final	I – de 3,00 a 4,99 pontos – desempenho fraco; II – de 5,00 a 6,99 pontos – desempenho regular III – de 7,00 a 8,99 pontos – desempenho bom; IV – de 9,00 a 10,00 pontos – desempenho ótimo. Direito a progressão por mérito, mínimo 7 pontos.	I – de 1,00 a 1,99 pontos – desempenho não satisfatório; II – de 2,00 a 2,99 pontos – desempenho pouco satisfatório; III – de 3,00 a 3,99 pontos – desempenho satisfatório; IV – de 4,00 a 4,99 pontos – desempenho muito satisfatório; V – 5,00 pontos – desempenho plenamente satisfatório. Direito a progressão por mérito, mínimo 3 pontos.
Instrumento de avaliação	Ficha Individual de Avaliação	Sistema Gestor de Avaliação de Desempenho (formulários eletrônicos)

Fonte: Adaptado de UFSC (1990) e UFSC (2016f).

A nova Resolução define a avaliação de desempenho como um instrumento que possibilita ao administrador verificar os resultados alcançados pelo servidor ou pela equipe de trabalho, com a finalidade de contribuir com a política de desenvolvimento institucional por meio das competências do servidor (UFSC, 2016f).

Para atingir tal finalidade serão estabelecidos critérios objetivos derivados das metas institucionais, observando o nível de qualidade de atendimento ao usuário definido pela Universidade (UFSC, 2016f).

A nova Resolução também traz uma importante alteração tecnológica, que irá facilitar o processo de avaliação, que é a adoção do Sistema Gestor de Avaliação de Desempenho, no qual serão disponibilizados os formulários eletrônicos para preenchimento individual (UFSC, 2016f).

Outra significativa alteração é em relação à responsabilidade pela realização da avaliação de desempenho. Com a nova proposta, além da avaliação pela chefia imediata e autoavaliação, a avaliação também será realizada pela equipe de trabalho e pelo usuário (UFSC, 2016f).

Segundo a nova Resolução, a avaliação pela equipe de trabalho será realizada pelo grupo de pessoas que conhece e compartilha o mesmo ambiente e processo de trabalho, observando determinadas competências do servidor a ser avaliado. E a avaliação pelo usuário deverá expressar o nível de qualidade do serviço fornecido pelas unidades e subunidades acadêmicas e administrativas (UFSC, 2016f).

Para cada responsável também serão atribuídos pesos para o cálculo do resultado individual, sendo considerados os seguintes percentuais: 20% para a autoavaliação; 55% para a avaliação pela chefia imediata; 20% para a avaliação pela equipe; 5% para a avaliação pelo usuário. Nos casos em que não puderem ser realizadas as avaliações pela equipe e/ou pelos usuários a distribuição do percentual será distribuída pelos outros responsáveis (UFSC, 2016f).

As avaliações serão efetuadas por meio de formulário eletrônico de avaliação de desempenho, no qual serão avaliados os fatores constantes no Quadro 9:

Quadro 9 - Fatores avaliação de desempenho nova Resolução

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	
Autoavaliação e Avaliação pela chefia imediata	Nível Gerencial (FG/CD) Avaliação pela Chefia Imediata
1. Conhecimento do trabalho	1. Conhecimento do trabalho
2. Produtividade e qualidade	2. Produtividade e qualidade
3. Responsabilidade	3. Responsabilidade
4. Disciplina	4. Disciplina
5. Assiduidade e pontualidade	5. Assiduidade e pontualidade
6. Trabalho em equipe	6. Trabalho em equipe
7. Interesse pela atualização profissional	7. Interesse pela atualização profissional
8. Organização no trabalho	8. Organização no trabalho
9. Zelo com materiais e equipamentos	9. Zelo com materiais e equipamentos
10. Criatividade e iniciativa	10. Criatividade e iniciativa
11. Adaptação às mudanças	11. Adaptação às mudanças
12. Relacionamento interpessoal	12. Relacionamento interpessoal
13. Comunicação	13. Comunicação
Avaliação pela equipe de trabalho	14. Capacidade de análise crítica
1. Trabalho em equipe	15. Desenvolvimento da equipe
2. Comunicação	16. Tomada de decisão
3. Relacionamento interpessoal	17. Planejamento
4. Adaptação às mudanças	18. Liderança
5. Zelo com materiais e equipamentos	
FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO PELO USUÁRIO	
1. Nível de qualidade no atendimento (cordialidade, clareza e objetividade nas informações prestadas)	
2. Cumprimento dos prazos do serviço prestado	
3. Satisfação com os resultados do serviço prestado	

Fonte: Adaptado de UFSC (2016f).

Pode ser verificado que, diferentemente da Resolução nº 121/CUN/90 (UFSC, 1990), a nova Resolução não divide as avaliações em grupos ocupacionais (apoio, médio, superior e gerencial), apesar de também estar presente o nível gerencial, mas sim segmenta por quem irá realizar a avaliação (UFSC, 2016f).

A nova proposta não especifica pesos diferenciados para os fatores de avaliação, ou seja, todos os fatores possuem pesos idênticos e receberá do avaliador uma pontuação de um a cinco conforme pode ser constatado no exemplo do Quadro 10:

Quadro 10 - Pontuação fatores de avaliação

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO				
Autoavaliação e Avaliação pela chefia imediata				
1. Conhecimento do trabalho:				
Aplicação do conhecimento adquirido no desenvolvimento das atividades e domínio das atribuições que desenvolve.				
1	2	3	4	5
o	o	o	o	o
PONTOS	CRITÉRIOS			
1	Não satisfatório: O desempenho do servidor está muito abaixo do nível desejado.			
2	Pouco satisfatório: O desempenho do servidor aproxima-se do nível desejado.			
3	Regular: O desempenho do servidor atende às expectativas mínimas desejadas.			
4	Satisfatório: O desempenho do servidor atende os requisitos desejados.			
5	Plenamente satisfatório: O desempenho do servidor supera os requisitos desejados.			

Fonte: UFSC (2016f).

No que diz respeito ao resultado final obtido pelo servidor no processo de avaliação de desempenho, de acordo com a nova Resolução, este será classificado conforme a seguinte pontuação:

- a) de 1,00 a 1,99 pontos – desempenho não satisfatório;
- b) de 2,00 a 2,99 pontos – desempenho pouco satisfatório;
- c) de 3,00 a 3,99 pontos – desempenho satisfatório;
- d) de 4,00 a 4,99 pontos – desempenho muito satisfatório e
- e) 5,00 pontos – desempenho plenamente satisfatório (UFSC, 2016f).

Terá direito à progressão por mérito os servidores que obtiverem, no mínimo, desempenho satisfatório, ou seja, desempenho igual ou

superior a três pontos como resultado individual da avaliação de desempenho (UFSC, 2016f).

Como pôde ser visto, a nova Resolução, além de se adequar a legislação vigente, será fundamental para uma mudança de paradigma, superando um modelo de avaliação de desempenho voltado quase que exclusivamente para a Progressão Funcional por Mérito, para um mais democrático, que promova o desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas da Universidade e garanta uma melhora do nível de qualidade dos serviços prestados à sociedade.

4.3 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES TAEs EM ESTÁGIO PROBATÓRIO DA UFSC

Os servidores são submetidos ao estágio probatório, pois é o que estabelece o Art. 20 da Lei 8.112/90 (BRASIL, 1990), no qual determina que, ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo ficará sujeito ao estágio probatório e durante este período sua aptidão e capacidade no desempenho do cargo serão objeto de avaliação.

A duração é de trinta e seis meses e somente após esse período o servidor, se aprovado, será confirmado no cargo (BRASIL, 1990).

Segundo o que consta no manual de instruções sobre o processo de estágio probatório da UFSC, a avaliação de desempenho dá suporte ao estágio probatório subsidiando este de informações cujo objetivo será a capacitação e o desenvolvimento do servidor no desempenho do cargo. Consta no manual que qualquer fator que interfira no adequado desempenho dos servidores, seja em relação aos aspectos materiais, ambientais ou comportamentais, deve ser suprimido, a fim de que o trabalho apresentado tenha um bom nível de qualidade e produtividade (UFSC, 2016).

O desempenho do servidor TAE, durante o estágio probatório, é avaliado de forma periódica. A avaliação qualitativa é realizada em quatro períodos de acompanhamento (1º ao 4º mês após admissão, 4º ao 8º mês, 8º ao 12º mês e 12º ao 18º mês). E a avaliação de desempenho quantitativa é realizada no 9º, 18º e 32º mês (UFSC, 2016).

A seguir é apresentado o Quadro 11, que ajuda na visualização dos períodos de avaliação:

Quadro 11 - Períodos de avaliação do estágio probatório

ACOMPANHAMENTOS (qualitativa)	AVALIAÇÕES (quantitativa)
1º ao 4º mês – 1º PERÍODO	1ª Etapa: 9º mês – baseia-se nos 1º e 2º período de acompanhamento
4º ao 8º mês – 2º PERÍODO	
8º ao 12º mês – 3º PERÍODO	2ª Etapa: 18º mês – baseia-se nos 3º e 4º período de acompanhamento.
12º ao 16º mês – 4º PERÍODO	
16º ao 32º mês – Não tem acompanhamento	3ª Etapa: 32º mês

Fonte: UFSC (2016).

Segunda a Resolução nº 055/CUn/94, que dispõe sobre as normas e os procedimentos para a efetivação dos servidores TAEs em estágio probatório na UFSC, a avaliação qualitativa se dará de forma descritiva, por meio de fichas de acompanhamento, realizada pela chefia imediata do servidor e irá subsidiar as avaliações de desempenho que ocorrem no 9º, 18º e 32º mês (UFSC, 1994).

A chefia imediata, além do acompanhamento, deverá orientar o servidor no que se refere às tarefas que desempenhará de acordo com as atribuições do cargo. É importante destacar que este acompanhamento deve ser feito de forma contínua e ininterrupta e não apenas ao final dos períodos avaliativos (UFSC, 2016).

Segue, no Quadro 12, o modelo das fichas de acompanhamento que as chefias imediatas utilizam para acompanhar os servidores:

Quadro 12 - Ficha de acompanhamento do desempenho estágio probatório

FICHA DE ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO ESTÁGIO PROBATÓRIO SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO (Artigo 20 da Lei nº 8.112/90)
IDENTIFICAÇÃO: Matrícula: Nome: Cargo: Lotação: Admissão: Acompanhamento: Período:

(continua)

Quadro 12 - Ficha de acompanhamento do desempenho estágio probatório
(continuação)

FICHA DE ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO ESTÁGIO PROBATÓRIO SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO (Artigo 20 da Lei nº 8.112/90)
<p>INSTRUÇÕES:</p> <p>1 - Esta Ficha tem por objetivo acompanhar o desempenho do servidor acima identificado, no seu ambiente de trabalho, subsidiando sua avaliação de desempenho com vistas à aprovação ou não no Estágio Probatório a que está submetido, desde o início do exercício no cargo de provimento efetivo.</p> <p>2 - O acompanhamento será feito diariamente pela chefia imediata, sendo que os aspectos relevantes deverão ser anotados em campos próprios desta ficha.</p> <p>Ao término de cada quadrimestre o responsável pela unidade deverá encaminhar a ficha do acompanhamento ao DDPP.</p> <p>3 - Ao iniciar o acompanhamento do estágio probatório, o servidor deverá ser orientado pela chefia imediata sobre as atividades desenvolvidas pelo setor onde está localizado ou lotado.</p> <p>4 - O chefe imediato deverá manter uma cópia desta ficha sob sua responsabilidade, para resgatar os registros nela contidos nas épocas de avaliação.</p> <p>5 - Ler atentamente cada item especificado nesta ficha, não deixando nenhum sem resposta.</p>
<p>1 - ATRIBUIÇÕES DO SERVIDOR:</p> <p>Planeje e defina conjuntamente com o servidor as atividades a serem desenvolvidas por este durante o período, registrando abaixo estas informações.</p>
<p>2 - ANOTAÇÕES SOBRE O DESEMPENHO:</p> <p>Registre, sempre que oportuno, os aspectos relevantes observados no desempenho do avaliado, considerando as atribuições que lhe foram dadas. Lembre-se que no 9º e 18º mês do Estágio Probatório serão avaliados os fatores: assiduidade, disciplina, produtividade e qualidade, iniciativa e responsabilidade.</p> <p>Os registros deverão ser objetivos e completos o bastante para refletir a atuação do servidor no período.</p>
<p>3 - SÍNTESE DO DESEMPENHO NO PERÍODO:</p> <p>Com base nas atribuições do servidor e nas anotações sobre o seu desempenho, registradas anteriormente (campos 1 e 2), descreva sucintamente seu desempenho durante o período.</p>

(continua)

Quadro 12 - Ficha de acompanhamento do desempenho estágio probatório (conclusão)

FICHA DE ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO ESTÁGIO PROBATÓRIO SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO (Artigo 20 da Lei nº 8.112/90)
4 - INTERFERÊNCIAS NO DESEMPENHO: Identifique e registre abaixo, aspectos que possam estar interferindo no desempenho do avaliado durante o período (o desempenho do servidor pode estar sendo prejudicado, por exemplo, por condições inadequadas de trabalho, carência de treinamento, etc.). Registre também, se possível, as causas destas interferências, bem como as providências a serem tomadas.
5 - INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES: Utilize este item, caso julgue necessário, para registrar informações não contempladas nos itens anteriores.
6 - ASSINATURAS E DATAS Ass. do Servidor Ass. do Diretor da Unidade Ass. da Chefia imediata

Fonte: (UFSC, 2016d).

Pode ser constatado que o instrumento disponibiliza a oportunidade da chefia, no dia-a-dia do convívio com o servidor, registrar os aspectos relevantes do desempenho, levando em consideração as atribuições que lhe foram dadas. E também, a possibilidade de apontar possíveis interferências que podem estar afetando o desempenho, assim como suas causas e medidas adotadas para remediá-las.

Estes registros darão suporte e contribuirão para a realização da avaliação de desempenho quantitativa que, segundo o Art. 20 da Lei 8.112/90, considera os seguintes fatores de avaliação: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade (BRASIL, 1990).

Esta avaliação é realizada por uma comissão indicada pelo diretor da unidade de lotação do servidor avaliado e deverá ser constituída pelo responsável da unidade de lotação do servidor, o chefe imediato e um servidor TAE, preferencialmente ocupante do mesmo cargo e lotado no mesmo setor (UFSC, 1994).

O modelo desta avaliação de desempenho, bem como a definição dos fatores e as descrições indicadoras de desempenho para cada fator de avaliação são apresentados a seguir:

Quadro 13 - Ficha de avaliação de desempenho para servidor TAE em estágio probatório

FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO EM ESTÁGIO PROBATÓRIO (Artigo 20 da Lei nº 8.112/90)
IDENTIFICAÇÃO: Matrícula: Nome: Cargo: Lotação: Admissão: Etapa:
INSTRUÇÕES: 1 – Esta Ficha tem por objetivo avaliar o desempenho do servidor acima identificado, no seu ambiente de trabalho, visando sua aprovação ou não no estágio probatório a que está submetido desde o início do exercício no cargo de provimento efetivo. 2 – A avaliação deverá ser procedida por comissão, previamente designada pela PRDHS, e deverá considerar os registros da Ficha de acompanhamento procedidos ao longo do exercício do servidor. 3 – Ler atentamente cada fator de avaliação antes de respondê-los. 4 – Assinalar com “X” a opção que melhor caracteriza o desempenho do servidor. 5 – Marcar apenas uma opção para cada fator, não deixando nenhum fator sem resposta. 6 – Remeter a Ficha de Avaliação, devidamente preenchida, datada e assinada ao DDPP, no prazo de 05 (cinco) dias úteis a contar da data do seu recebimento.
FATORES DE AVALIAÇÃO
1 – ASSIDUIDADE: Considere o comparecimento e a permanência no local de trabalho. A – Apresenta algumas faltas ao trabalho e/ou ausenta-se durante o expediente, sem justificativa. B – Não apresenta faltas e nem ausenta-se durante o expediente. C – Raramente falta ao trabalho ou ausenta-se durante o expediente, sem justificativa. D – Falta e/ou ausenta-se constantemente ao trabalho.

(continua)

Quadro 13 - Ficha de avaliação de desempenho para servidor TAE em estágio probatório (continuação)

FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO EM ESTÁGIO PROBATÓRIO (Artigo 20 da Lei nº 8.112/90)
<p>2 – DISCIPLINA: Considere a maneira pela qual acata e observa as normas disciplinares estabelecidas pela instituição.</p> <p>A – Cumpre perfeitamente as orientações recebidas. Preocupa-se constantemente em agir de acordo com as normas disciplinares estabelecidas pela instituição. B – É necessário verificar se cumpriu as ordens recebidas. Não dá importância às normas estabelecidas pela instituição, precisando ser constantemente chamado à atenção por falhas disciplinares. C – Não causa problemas ao receber uma ordem e cumprir as solicitações que lhes são feitas. Cumpre as regras disciplinares da instituição. D – Não gosta de receber ordens, mostrando-se descomprometido com o que lhe foi solicitado. É indisciplinado.</p>
<p>3 – INICIATIVA: Considere a capacidade do servidor para buscar soluções adequadas por seus próprios meios.</p> <p>A – Eventualmente consegue resolver os problemas por si mesmo. Falta-lhe maior iniciativa. B – Busca soluções por sua própria iniciativa. É capaz de avaliar bem as situações e tomar providências corretas, superando as expectativas e necessidades do setor. C – Não apresenta nenhuma iniciativa quanto à resolução dos problemas que encontra. D – Frequentemente busca soluções para os problemas que encontra, e toma medidas adequadas de modo a atender as necessidades do setor.</p>

(continua)

Quadro 13 - Ficha de avaliação de desempenho para servidor TAE em estágio probatório (continuação)

FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO EM ESTÁGIO PROBATÓRIO (Artigo 20 da Lei nº 8.112/90)	
4 – PRODUTIVIDADE E QUALIDADE: Considere o volume de trabalho apresentado ao tempo gasto para executá-lo, bem como o grau de exatidão, ordem e segurança com que o trabalho é realizado.	
<u>4.1 Rendimento no Trabalho</u> A – Apresenta volume de trabalho muito baixo, atrasando o serviço com frequência. B – Apresenta volume de trabalho dentro dos limites mínimos, podendo render mais. C – Executa o trabalho com o máximo de rapidez, superando em muito os padrões normais. D – Apresenta volume de trabalho normal, esforçando-se para estar em dia com o mesmo.	<u>4.2 Qualidade do Trabalho</u> A – Os trabalhos realizados nem sempre apresentam boa qualidade, necessitando constante orientação. B – Os trabalhos realizados são sempre de ótima qualidade, sob todos os aspectos. C – Os trabalhos realizados são de boa qualidade, podendo se confiar no que faz. D – Os trabalhos realizados são de má qualidade, demonstrando deficiência e precariedade na sua execução.

(continua)

Quadro 13 - Ficha de avaliação de desempenho para servidor TAE em estágio probatório (conclusão)

FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO EM ESTÁGIO PROBATÓRIO (Artigo 20 da Lei nº 8.112/90)	
5 RESPONSABILIDADE: Considere a seriedade com que o trabalho é encarado, a confiança inspirada quando uma tarefa é solicitada, bem como o cuidado apresentado com materiais e equipamentos utilizados.	
<u>5.1 Comprometimento com o Trabalho</u> A – Tem consciência da sua responsabilidade, não precisando ser lembrado das tarefas que lhe são confiadas. B – Assume integralmente suas responsabilidades e desempenha perfeitamente suas tarefas. C – Ocasionalmente leva seu trabalho a sério, precisando ser lembrado com frequência das tarefas a serem executadas. D – Mostra-se descomprometido com o trabalho que realiza.	<u>5.2 Cuidado com Materiais e Equipamentos</u> A – Ocasionalmente zela pelos bens da instituição, nem sempre mantendo em condições de uso materiais e equipamentos. B – É cuidadoso em relação aos bens da instituição, conservando em condição de uso materiais e equipamentos. C – Geralmente é descuidado com os bens da instituição, implicando em danos aos materiais e equipamentos. D – É extremamente cuidadoso com os bens da instituição, observando rigorosamente as condições de uso e conservação dos materiais e equipamentos.
ASSINATURAS E DATAS Comissão Avaliadora	

Fonte: Ficha de avaliação de desempenho para servidor TAE em estágio probatório.

Cada indicador de desempenho corresponde a uma pontuação e cada fator de avaliação terá um peso associado. O resultado final será obtido por meio de média aritmética ponderada e para a aprovação no estágio probatório, o servidor deverá alcançar um resultado final igual ou superior a sete pontos (UFSC, 1994).

A homologação final do estágio probatório na UFSC ocorrerá no trigésimo segundo mês, conforme determina o parágrafo 1º do Art. 20 da Lei 8.112/90 (BRASIL, 1990), e será formalizada pelo diretor do setor de gestão de pessoas por meio de Portaria. Esta portaria terá seus

efeitos convalidados no trigésimo sexto mês, ou seja, a aprovação no estágio probatório acontecerá após três anos de efetivo exercício do servidor no respectivo cargo (UFSC, 1994).

O servidor não aprovado no estágio probatório será exonerado ou, se estável, reconduzido ao cargo anteriormente ocupado, conforme estabelece a Lei nº 8.112/90 (BRASIL, 1990).

Findo o período de estágio probatório e concluído o processo, este deverá ser arquivado na pasta funcional do servidor (UFSC, 2016).

Alguns direitos dos servidores em estágio probatório merecem ser destacados. Segundo a Lei nº 8.112/90 (BRASIL, 1990), o servidor, nesta situação, poderá assumir funções de chefia e poderá usufruir das seguintes licenças e afastamentos:

- a) licença por motivo de doença em pessoa da família;
- b) licença por motivo de afastamento do cônjuge ou companheiro;
- c) licença para o serviço militar;
- d) licença para atividade política;
- e) afastamento para o exercício de mandato eletivo;
- f) afastamento para estudo ou missão no exterior;
- g) afastamento para servir em organismo internacional de que o Brasil participa ou com o qual coopera, com perda de remuneração; e,
- h) afastamento para participar de curso de formação decorrente de aprovação em concurso para outro cargo na Administração Pública Federal.

A Lei nº 8.112/90 (BRASIL, 1990) também prevê as licenças e afastamentos para os quais o estágio probatório ficará suspenso e terá seu tempo de duração prorrogado:

- a) licença por motivo de doença em pessoa da família;
- b) licença não remunerada por motivo do afastamento do cônjuge;
- c) afastamento para servir em organismo internacional de que o Brasil participa ou com o qual coopera, com perda da remuneração;
- d) participação em curso de formação decorrente de aprovação em concurso para outro cargo na administração pública federal; e,
- e) licença para atividade política.

Como pôde ser visto, o período do estágio probatório é um momento com características particulares e com abordagens normativas

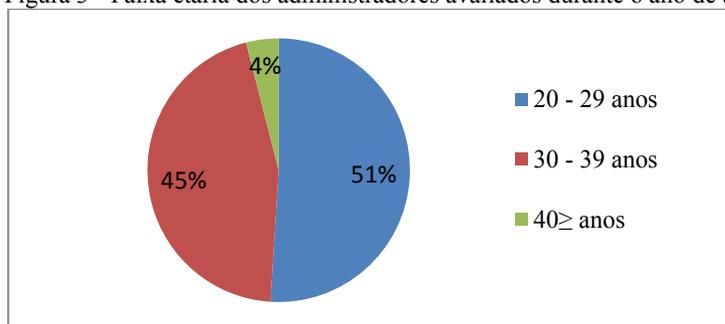
específicas, dentre elas a avaliação de desempenho que, segundo consta no manual de instruções sobre o processo de estágio probatório da UFSC, constitui-se em um processo para observar a adequação do servidor ao cargo público e acompanhar seu comprometimento com o trabalho. A avaliação de desempenho dos servidores em estágio probatório cumpre com seus objetivos quando há uma aprendizagem progressiva por meio da troca de informações entre avaliador e avaliado e a promoção do desenvolvimento funcional do servidor (UFSC, 2016).

4.4 FATORES INTERVENIENTES NO DESEMPENHO

Para identificar os fatores que interferem no desempenho dos servidores TAEs, que ocupam o cargo de administradores, analisaram-se os processos de estágio probatório, que contemplam os acompanhamentos da chefia imediata com relação ao desempenho dos administradores avaliados.

Foram analisados o desempenho de cinquenta e dois administradores, sendo quinze homens e trinta e sete mulheres, com uma média de idade de trinta anos, durante o ano em que foram admitidos na UFSC. A Figura 3 apresenta as idades dos analisados que variaram de vinte e um anos a quarenta e dois, apresentando a seguinte distribuição:

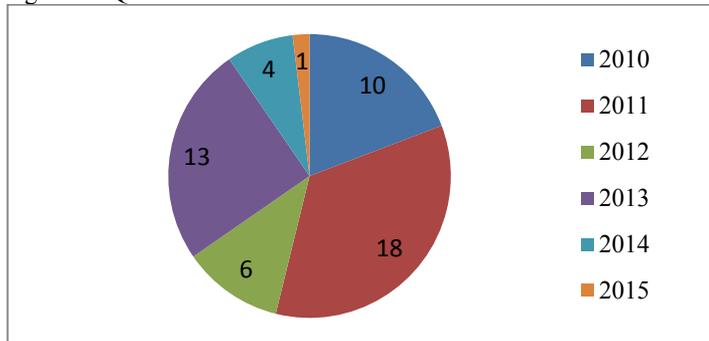
Figura 3 - Faixa etária dos administradores avaliados durante o ano de admissão



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Com relação ao ano de admissão, os administradores analisados foram admitidos entre os anos de 2010 a 2015, sendo que a grande maioria entrou na UFSC entre os anos de 2010 a 2013, como pode ser observado na Figura 4:

Figura 4 - Quantidade e ano de admissão dos administradores avaliados



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Os locais de atuação desses administradores, durante o período de estágio probatório, podem ser visualizados no Quadro 14. Como houve administradores admitidos em duas Gestões de Reitorias diferentes (2008-2012 e 2012-2016), no qual havia distinção na denominação dos setores, optou-se por utilizar no estudo a estrutura adotada pela atual Gestão, iniciada em maio de 2016.

Quadro 14 - Locais de atuação dos administradores

Órgãos Executivos Centrais		
Reitoria e Vice-Reitoria	Gabinete da Reitoria	3
	Pró-Reitorias	
	Pró-Reitoria de Graduação	4
	Pró-Reitoria de Pós-Graduação	3
	Pró-Reitoria de Pesquisa	4
	Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis	1
	Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas	9
	Pró-Reitoria de Administração	8
Secretarias	Secretaria de Cultura e Artes	2
	Secretaria de Relações Internacionais	1
	Secretaria Especial de Aperfeiçoamento Institucional	2
	Secretaria de Planejamento e Orçamento	2

(continua)

Quadro 14 - Locais de atuação dos administradores (conclusão)

Órgãos Executivos Centrais		
Órgãos Suplementares	Hospital Universitário	1
Total		40 (61,5%)
Unidades Universitárias em Florianópolis		
CCA	Fazenda Experimental da Ressacada	2
	Direção CCA	1
CCB	Direção CCB	2
CCE	Programa de Pós-graduação em Linguística	2
CCS	Departamento de Pediatria	1
CDS	Direção CDS	1
CED	Departamento de Ciência da Informação	1
	Departamento de Metodologia de Ensino	1
	Direção CED	2
	Núcleo de Desenvolvimento Infantil	1
	Coordenadoria do Curso de Arquivologia	1
CFH	Direção CFH	2
CFM	Departamento de Química	1
CSE	Coordenadoria do Curso de Administração na modalidade a distância	1
	Programa de Pós-graduação em Serviço Social	1
Total		20 (30,8%)
Unidades Universitárias fora de Florianópolis		
Centro de Araranguá		1
Centro de Curitiba		2
Centro de Joinville		2
Total		5 (7,7%)

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme pode ser observado no Quadro 14, a soma dos valores totais (65) ultrapassa os cinquenta e dois administradores avaliados, em função de doze deles terem mudado de setor durante o estágio

probatório e que um desses administradores atuou em três locais diferentes durante esse período.

Percebe-se também que, quarenta (61,5%) dos administradores avaliados atuaram nos Órgãos Executivos Centrais, sendo três no Gabinete da Reitoria, vinte e nove em Pró-Reitorias, sete em Secretarias e um no Hospital Universitário. Observa-se uma prevalência de atuações em Pró-Reitorias (44,6%), tendo representantes em todas elas, principalmente nas Pró-Reitorias de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas e na Pró-Reitoria de Administração, áreas em que as atividades realizadas fazem parte da formação dos administradores.

Vinte (30,8%) atuaram em Unidades Universitárias localizadas em Florianópolis, sendo que três no Centro de Ciências Agrárias (CCA), dois no Centro de Ciências Biológicas (CCB), dois no Centro de Comunicação e Expressão (CCE), um no Centro de Ciências da Saúde (CCS), um no Centro de Desportos (CDS), seis no Centro de Ciências da Educação (CED), dois no Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFH), um no Centro de Ciências Físicas e Matemáticas (CFM) e um no Centro Sócio-Econômico (CSE). Apenas no Centro de Ciências Jurídicas (CCJ) e no Centro Tecnológico (CTC) não houve a atuação de administradores. Com relação aos setores em que os administradores estavam lotados, há uma predominância de atuação (20%) na Direção dos Centros, mas também há atuações nos Departamento de Ensino, Coordenações de Curso e outros órgãos integrantes dos Centros.

Quanto às Unidades Universitárias fora de Florianópolis, um atuou no Centro de Araranguá, dois no Centro de Curitiba e dois no Centro de Joinville. Há também um administrador no Centro de Blumenau, porém não fez parte da amostra, pois havia sido admitido um pouco antes da coleta dos dados e não havia passado por nenhum acompanhamento de desempenho. Percebe-se que há uma preocupação, por parte da UFSC, em disponibilizar pelo menos um administrador nos Centros localizados fora de Florianópolis.

No que se refere à estrutura geral da UFSC, pôde-se constatar que os administradores avaliados, durante o período de estágio probatório, atuaram em todos os Órgãos Executivos Centrais e em 80% das Unidades Universitárias. Esta constatação pode ser atribuída pelo fato de que há atividades administrativas sendo executadas nesses setores que correspondem às atribuições do cargo de administrador, contempladas no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), no qual descreve o cargo basicamente como:

Planejar, organizar, controlar e assessorar as organizações nas áreas de recursos humanos, patrimônio, materiais, informações, financeira, tecnológica, entre outras; implementar programas e projetos; elaborar planejamento organizacional; promover estudos de racionalização e controlar o desempenho organizacional; prestar consultoria administrativa. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, 2005).

Com relação aos avaliadores do desempenho dos administradores, ou seja, a chefia imediata, foram identificados setenta servidores diferentes, este número supera a quantidade de administradores avaliados (52), em função de situações como: mudança de setor por parte do administrador, término de mandato eletivo da chefia, troca de Gestão da Reitoria. E houve também, em cinco ocasiões, em que a mesma chefia avaliou mais de um administrador.

Conforme relatado no subcapítulo 4.3, a chefia imediata acompanha o desempenho dos servidores em estágio probatório por meio das fichas de acompanhamento. Durante esse período são preenchidas quatro fichas, no qual são registrados os aspectos relevantes do desempenho, assim como possíveis interferências que podem estar afetando-o.

Mediante a análise de todo o conteúdo das fichas de acompanhamento dos administradores avaliados pôde ser constatado que o relato dos avaliadores apresentava fatores de desempenho de ordem individual, relacionados à tarefa e ao contexto de atuação, impactando o desempenho positiva ou negativamente (COELHO JR., 2011; LUCENA, 1992; BERGAMINI e BERALDO, 2007; OLIVEIRA-CASTRO, LIMA e VEIGA, 1996).

São exemplos de fatores de desempenho de ordem individual: conhecimentos, habilidades, atitudes, motivação, personalidade, comprometimento. Por fatores relacionados à tarefa pode-se apontar: saber desempenhar determinada atribuição, quantidade de trabalho, adequação de prazos. E a respeito de fatores relativos ao contexto de trabalho pode ser indicado: nível de qualidade e disponibilidade de materiais e equipamentos, adequação ao ambiente físico ou do local do trabalho (OLIVEIRA-CASTRO, LIMA e VEIGA, 1996; COELHO JR., 2009).

O Quadro 15 expõe alguns relatos sobre o desempenho dos administradores avaliados, presentes nas fichas de acompanhamento

que, segundo os avaliadores, influenciaram positivamente o desempenho.

Quadro 15 - Aspectos relevantes sobre o desempenho dos administradores avaliados

AA1	O servidor é assíduo disciplinado e desempenha com eficiência as tarefas que lhe são confiadas. É proativo e responsável. Possui domínio em lidar com o público e facilidade no relacionamento com os colegas de trabalho. Busca soluções por sua própria iniciativa. É capaz de avaliar bem as situações e tomar providências corretas. [...] Os trabalhos realizados são de boa qualidade e possui grande espírito de colaboração em equipe. É um servidor prestativo e dinâmico com conhecimento necessário para o exercício de suas funções. [...] No geral, um bom desempenho.
AA3	Considerando as atividades inerentes ao cargo, o servidor apresentou bastante facilidade no aprendizado das tarefas dentro desse período inicial de avaliação. Contribui para o trabalho em equipe, organizando as atividades a serem desenvolvidas de forma clara e direta, criando um espaço propício para a proatividade. É muito organizado na administração do próprio trabalho e sempre que possível orienta os servidores bolsistas e terceirizados em suas atividades diárias, visando atingir os objetivos do departamento. Está sempre disposto a prestar informações e orientações necessárias ao bom andamento dos trabalhos, motivando a equipe e sempre dividindo as sugestões para a melhoria e adequação dos processos e procedimentos. [...] Busca ir além das funções do seu cargo com vistas a alcançar os objetivos institucionais. [...] Foi possível perceber que o mesmo já possui todas as habilidades necessárias para o bom desempenho de suas atribuições. Novas tarefas foram rapidamente assimiladas e realizadas com qualidade demonstrando boa produtividade e autonomia.

(continua)

(continuação)

AA12	<p>A servidora tem possibilitado o desenvolvimento de um trabalho na secretaria do Centro, anteriormente não vivenciado. Esse trabalho tem sido possível, graças a competência, disciplina, comprometimento e assiduidade demonstrados pela servidora, que conduz a equipe de forma ética e profissional. Salientamos ainda o comprometimento da servidora demonstrado durante o período de paralisação dos servidores e docentes na UFSC. Esse comprometimento, compreensão foram fundamentais para a execução de várias atividades importantes na nossa rotina. Foram inúmeras as suas contribuições que a princípio não eram de sua responsabilidade. Destacamos a sua organização, seriedade e profissionalismo. É nosso entendimento de que o trabalho desenvolvido pela Servidora tem sido fundamental e contribuído de forma significativa para o adequado e correto funcionamento das atividades administrativas do Centro. Por fim, assim como os Pró-Reitores Adjuntos, considero que Administradores poderiam auxiliar igualmente na Direção dos Centros de Ensino. [...] O desempenho tem sido excelente como em todas as avaliações já efetuadas. Desempenho esse, motivo de nosso reconhecimento e merecedor de destaque.</p>
AA13	<p>Servidor altamente qualificado, comprometido e responsável com suas atribuições; Excelente relacionamento com equipe; servidor visionário, disposto a práticas inovadoras; O trabalho realizado ganha destaque pela rica qualidade e padronização; Interessado em desenvolver novas proposições e métodos de desenvolvimento das rotinas; Posicionamento crítico e bastante positivo [...]; Receptivo a críticas; Disposto a colaborar com todas as dificuldades dos demais servidores da equipe. [...] Desempenho plenamente satisfatório, a qual agrega muito conhecimento e competência as demandas deste departamento; o servidor possui alta confiança dos demais servidores em relação as tarefas executadas. [...] O potencial do servidor e sua capacidade de absorção das demandas merece destaque tendo em vista os reflexos positivos que agregam as atividades inerentes ao departamento, não limitando-se as suas atividades (função em exercício).</p>

(continua)

(continuação)

AA18	[...] Durante o período, a servidora foi assídua e disciplinada, apresentou alta qualidade nas tarefas realizadas bem como iniciativa tanto para aprender as rotinas administrativas como para refletir sobre elas e aperfeiçoá-las. Mostrou-se aberta para interagir com a equipe de trabalho e buscou, desde o início, entrosamento com o grupo. [...] o desempenho apresentado pela servidora foi ótimo, caracterizado pela alta qualidade com que executou as atribuições que lhe couberam e que demandaram rapidez no aprendizado, senso de organização, iniciativa e habilidade na comunicação. Aspectos todos demonstrados pela servidora ao longo do período.
AA23	[...] desempenha suas atividades com acurada inteligência e competência, revelando capacidade intelectual extraordinária. Assume cada tarefa com rigor, disciplina e método. Cumpre plenamente os requisitos do Estágio Probatório, tanto em termos de assiduidade e disciplina, quanto no que se refere à iniciativa e qualidade. Revela capacidade de assumir responsabilidades organizativas. [...] Nos aspectos assiduidade e disciplina, destaque o extremo comprometimento da servidora em respeitá-los. A qualidade e a produtividade do seu trabalho foi demonstrada de forma muito satisfatória, especialmente no atendimento das múltiplas tarefas e emergências repassadas para a servidora. Toda sua atenção foi caracterizada de forma responsável e proativa frente as situações em que se encontrou. Merece destaque ainda sua grande capacidade de relacionamento com a equipe, onde demonstrou grande habilidade e cordialidade. [...] O desempenho da servidora avaliada, nos fatores aqui apresentados, pode ser considerado excelente.
AA25	A servidora possui excelente postura profissional. É assídua e pontual. Demonstra domínio das atribuições que desenvolve. Os trabalhos desenvolvidos pela servidora apresentam-se sempre muito bem organizados e com ótima qualidade, alcançando os objetivos propostos. É responsável, tem iniciativa para solucionar com competência os problemas que surgem, sugerindo soluções coerentes. Interessa-se pela atualização profissional e utiliza o que aprendeu no trabalho. Tem ótimo relacionamento com os colegas e o público. É participativa e colabora com a equipe de trabalho. Demonstra sensatez com os assuntos inerentes às suas atividades. Tem muito cuidado com os bens da instituição. [...] O desempenho da servidora neste período se caracteriza como excelente, pois atua sempre com muita responsabilidade e organização. A servidora desenvolve suas atividades com iniciativa, ponderação, ótimo nível de produtividade, assiduidade, pontualidade e excelente qualidade.

(continua)

(continuação)

AA31	<p>1 Pontual, organizada e responsável; 2 Tem iniciativa em propor soluções para problemas administrativos; 3 É cordial e gentil no trato com os colegas e o público; 4 Tem buscado informar-se rapidamente sobre todos os procedimentos administrativos; 5 Demonstrou interesse e participou de cursos de capacitação buscando ampliar seus conhecimentos em torno das rotinas administrativas e financeiras e legislações internas e externas referentes aos serviços públicos. [...] A servidora desempenhou suas funções de forma exemplar, aprimorando os métodos de trabalho e a gestão administrativa na Secretaria em que atuou. Demonstrou comprometimento, contribuindo para o atendimento das demandas vinculadas à sua função.</p>
AA42	<p>A servidora apresenta-se pontualmente no local de trabalho, domina ferramentas, métodos e técnicas necessárias para a execução das tarefas; mostra disposição para colaborar com os colegas e chefia na execução dos trabalhos; empreende boas alternativas para a solução de problemas de trabalho, cumpre suas atribuições com competência e eficiência de modo a favorecer a boa qualidade do serviço. Apresenta bom senso de responsabilidade nas decisões tomadas em situações excepcionais; ordena o material e as ações de trabalho de forma a facilitar a execução das tarefas e atender as necessidades do serviço; centra seus esforços na execução do trabalho que lhe é confiado. Atende o público em geral de maneira cortês e respeitosa; se expressa de forma clara e oportuna contribuindo para a manutenção de um ambiente agradável e harmônico de trabalho. Gerencia a equipe com grandeza e humildade. [...] Observa e cumpri as normas, instruções e regulamentos da instituição, desenvolve suas atribuições com ética, excelente determinação, é capaz de antecipar aos fatos e empreender alternativas inovadoras para a solução de problemas de trabalho. Seu trabalho é de ótima qualidade e presteza, exerce sua liderança na equipe de maneira respeitosa e motivadora. Atende aos servidores, ao público e a seus superiores com cortesia e eficiência, mostrando disposição para colaborar com o trabalho.</p>

(continua)

(continuação)

AA45	<p>A servidora demonstrou, [...], estar preparada para desempenhar as atribuições inerentes ao seu cargo, bem como a função de chefe de Divisão [...]. Demonstrou domínio de métodos e técnicas, desempenhando as atividades com conhecimento sobre os procedimentos, normas e padrões necessários para exercer suas atividades. Seu trabalho foi sempre pautado no cumprimento das normas de procedimentos no desempenho das atribuições do cargo e da conduta de acordo com os princípios da Administração Pública. A referida servidora se apresentou assídua e disciplinada [...], possuindo boa capacidade de relacionamento interpessoal, tanto com os servidores que são atendidos pela Coordenadoria, quanto com os integrantes da equipe de trabalho, na qual a mesma encontra-se inserida. Na condição de chefe [...], manteve a equipe sempre motivada e integrada, o que possibilitou o alcance de objetivos e metas previstas para o período. Manifestou-se sempre comprometida orientando o desempenho das atividades profissionais para os interesses e objetivos organizacionais. [...] a servidora mostrou-se motivada, integrada e preparada para as atribuições do cargo, demonstrando espírito de liderança. Realizou com responsabilidade e eficiência as tarefas que lhe foram delegadas, apresentando eficiência no resultado dos trabalhos realizados. O trabalho foi sempre desenvolvido mediante a utilização de métodos e técnicas, observando o prazo e a qualidade estabelecidos. Possui iniciativa e senso de responsabilidade, estando constantemente pré-disposta a colaborar para o bom desenvolvimento das atividades [...]. Seu bom desempenho resultou de uma soma de elementos que contribuíram de forma positiva: satisfação de estar no lugar que está, identificação, coerência entre o trabalho que executa e as competências que possui consciência profissional e motivação.</p>
------	---

(continua)

(conclusão)

AA46	<p>[...] o servidor demonstrou comprometimento e responsabilidade no desenvolvimento de suas atribuições e tarefas. Apresenta as competências técnicas necessárias e demonstra iniciativa que resultam em atividades desenvolvidas com qualidade. Destacam também a assiduidade, responsabilidade e disciplina do referido servidor. O servidor demonstra agir em prol de princípios constitucionais que regem a administração pública e a supremacia do interesse público, maximizando os resultados institucionais e conferindo maior eficiência, eficácia e efetividade à gestão pública. [...] O desempenho do servidor foi completamente adequado às necessidades do setor de lotação, contribuindo de forma efetiva no desenvolvimento das atividades do departamento. O servidor não apresenta faltas nem se ausenta sem justificativa. Cumpre perfeitamente as orientações recebidas. Preocupa-se constantemente em agir de acordo com as normas disciplinares estabelecidas pela instituição. Busca soluções por sua própria iniciativa. É capaz de avaliar bem as situações e tomar providências corretas, superando as expectativas e necessidades do setor. Executa o trabalho com o máximo de rapidez. Os trabalhos realizados são sempre de ótima qualidade, sob todos os aspectos. Assume integralmente suas responsabilidades e desempenha perfeitamente suas tarefas. É cuidadoso com os bens da instituição, conservando em condição de uso materiais e equipamentos.</p>
------	---

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Os relatos sobre o desempenho de todos os administradores avaliados podem ser observados no APÊNDICE B deste trabalho. Por meio desses relatos é possível perceber que em todos os casos os administradores foram avaliados, no mínimo, com condições adequadas de desempenho. Porém, a maioria teve um desempenho ótimo, fazendo uso da expressão adotada pela UFSC para classificar o desempenho em suas avaliações.

Esse fato pode ser corroborado, não só pelas declarações recorrentes dos avaliadores como: “Neste período, a servidora teve um ótimo desempenho”, “A servidora possui excelente desempenho”, “O desempenho da Servidora foi muito bom”, “A servidora desempenha suas tarefas de modo exemplar”, “o avaliado apresenta desempenho plenamente satisfatório”. Mas também pelas notas das avaliações quantitativas de desempenho realizadas no período de estágio probatório, no qual 80% de todas as médias ficaram acima de 9,0. A média mínima obtida foi 7,88, a máxima 10,0 e a média geral, das notas de todas essas avaliações, foi de 9,44.

Por meio dos relatos também foi possível identificar os fatores mais mencionados que, segundo os avaliadores, influenciaram positivamente o desempenho dos administradores, demonstrados no Quadro 16:

Quadro 16 - Frequência dos fatores de desempenho

Fatores	Fr.	%	Fatores	Fr.	%
assiduidade	48	92%	cordialidade/educação	9	17%
responsabilidade	48	92%	autonomia	8	15%
iniciativa	46	88%	capacidade de análise crítica	7	13%
qualidade	39	75%	liderança	7	13%
disciplina	37	71%	profissionalismo	7	13%
produtividade	32	62%	eficácia	6	12%
trabalho em equipe	29	56%	facilidade de aprendizagem	6	12%
relacionamento interpessoal	27	52%	planejamento	6	12%
pontualidade	26	50%	adaptação às mudanças	5	10%
competência	24	46%	atento/capacidade de concentração	5	10%
comprometimento	23	44%	ética	5	10%
interesse pela atualização profissional	23	44%	motivação	5	10%
organização no trabalho	23	44%	condições de trabalho	4	8%
conhecimento do trabalho	21	40%	dinamismo	4	8%
criatividade	14	27%	desenvolvimento da equipe	3	6%
dedicação	13	25%	equilíbrio	3	6%
interesse no trabalho	12	23%	presteza	3	6%
comunicação	11	21%	sensatez	3	6%
zelo com materiais e equipamentos	11	21%	suporte à aprendizagem	3	6%
eficiência	10	19%	zelo pelo trabalho	3	6%
prestativo/participativo	10	19%	aberto a críticas e sugestões	2	4%
atendimento ao usuário	9	17%	determinação	2	4%

(continua)

Quadro 16 - Frequência dos fatores de desempenho (conclusão)

Fatores	Fr.	%	Fatores	Fr.	%
satisfação no trabalho	2	4%	experiência	1	2%
cooperação	1	2%	inteligência	1	2%
efetividade	1	2%	tolerância	1	2%
espírito público	1	2%	tomada de decisão	1	2%

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

É importante destacar que os fatores apresentados no Quadro 16 são descritos de forma que sua presença atende aos requisitos necessários de desempenho dos avaliadores, ou seja, são salientados os aspectos positivos desses fatores e não a falta deles. Esses fatores também são resultados da categorização do conteúdo dos relatos e seus conceitos podem ser encontrados no APÊNDICE D deste trabalho.

Esclarecida esta perspectiva, percebe-se que dentre os fatores mais citados estão: assiduidade e responsabilidade, presentes em 92% das avaliações; iniciativa (88%); qualidade (75%); disciplina (71%) e produtividade (62%). Resultado congruente com as elevadas notas das médias dos administradores, já que estes são os fatores objetos de avaliação estabelecidos pela legislação (Art. 20 da Lei 8.112/90) e pela avaliação quantitativa de desempenho do estágio probatório da UFSC.

Outros fatores que merecem destaque pela frequência com que apareceram nas avaliações dos administradores foram: trabalho em equipe (56%), relacionamento interpessoal (52%), pontualidade (50%), competência (46%), comprometimento (44%), interesse pela atualização profissional (44%), organização no trabalho (44%), conhecimento do trabalho (40%), criatividade (27%), dedicação (25%), interesse no trabalho (23%), comunicação (21%), zelo com materiais e equipamentos (21%). Com exceção de competência, todos são fatores que estão presentes nas avaliações de desempenho da UFSC, conforme pode ser observado nos Quadros 5, 9 e 13, o que demonstra a adequação dos instrumentos de avaliação de desempenho da UFSC aos relatos das chefias imediatas sobre o desempenho dos administradores avaliados.

Ressalta-se também que a formação dos administradores, durante a graduação, poderia ter favorecido a presença de alguns fatores, como por exemplo: tomada de decisão, comunicação, iniciativa, criatividade, determinação, interesse pela atualização profissional, adaptação às mudanças, qualidade, ética e experiência. Pois estes fatores estão contemplados, no Art. 4º, das Diretrizes Curriculares Nacionais do

Curso de Graduação em Administração, no qual determina que na formação profissional do administrador estejam presentes, pelo menos, as seguintes competências:

- I - [...] exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;
- II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais; [...]
- V - ter iniciativa, criatividade, determinação, [...] vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;
- VI - desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável; [...] (MEC, 2005, Art. 4º).

Cabe salientar que alguns avaliadores destacaram também a formação dos administradores no desenvolvimento das atividades do setor, como pode ser observado no relato do avaliador do administrador 12 (AA12):

[...] É nosso entendimento de que o trabalho desenvolvido pela Servidora tem sido fundamental e contribuído de forma significativa para o adequado e correto funcionamento das atividades administrativas do Centro. Por fim, assim como os Pró-Reitores Adjuntos, considero que Administradores poderiam auxiliar igualmente na Direção dos Centros de Ensino.

A influência sobre o desempenho de alguns fatores mencionados pelos avaliadores também encontra respaldo na literatura como: comunicação, comprometimento, dedicação, determinação, disciplina, trabalho em equipe, desenvolvimento da equipe, liderança (CAMPBELL, 1990 apud QUEIROGA, 2009); conhecimento do trabalho (CAMPBELL, 1990 apud QUEIROGA, 2009; OLIVEIRA-CASTRO, LIMA e VEIGA, 1996); habilidade, atitude, personalidade, experiência, motivação (OLIVEIRA-CASTRO, LIMA e VEIGA, 1996);

competência (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001; ODELIUS, 2010; SALLES, 2010); satisfação no trabalho, suporte à aprendizagem (COELHO JR., 2009); relações interpessoais, condições de trabalho (OLIVEIRA-CASTRO, LIMA e VEIGA, 1996; ODELIUS, 2010); autonomia (COELHO JR., 2011); e, equilíbrio (HOLLANDA, 2014).

Além dos fatores que influenciam positivamente o desempenho, os avaliadores também relataram aspectos que poderiam afetar negativamente o desempenho dos administradores avaliados. Alguns dos relatos que expõe esses fatores podem ser observados no Quadro 17:

Quadro 17 - Fatores que podem influenciar negativamente o desempenho

AA1	A Secretaria trabalha em condições precárias, por excessivas demandas e insuficiência de pessoal (agravada com a saída de um competentíssimo estagiário, recentemente). Isso gera uma atmosfera de "correria", agravada quando há acúmulo de casos de alta complexidade e impacto na vida institucional. [...] O excesso de serviço persiste. Por vezes o servidor é obrigado a trabalhar em ritmo rápido, fazendo trabalho de enorme responsabilidade.
AA3	A falta de servidores no setor cria uma sobrecarga de trabalho operacionais para o servidor interferindo diretamente em seu trabalho. As mudanças de tecnologias de sistemas de informática e o aumento progressivo da regularização da carga patrimonial dos servidores em processo de aposentadoria são outras interferências que vem desviando o departamento de suas rotinas. [...] Os servidores normalmente são chamados a realizar tarefas fora das atuais atribuições. Nesse período, pelo menos três servidores não desempenharam suas funções no setor, sobrecarregando a todos, inclusive o avaliado. [...] A dificuldade de resolver os problemas estruturais do prédio (vazamentos, alagamentos) que vêm se arrastando por quase dois anos sem solução não permitem a reestruturação física adequada para a organização dos processos e materiais. [...] Além disso, a reorganização administrativa do setor trouxe um aumento de tarefas considerável uma vez que processos antigos e de outras gestões vêm sendo revistos e resolvidos. Por fim, a quantidade excessiva de auditores e demandas externas por informações e explicações (TCU, Audin, CGU, SEAI) alterou significativamente as atividades do servidor no período avaliado.

(continua)

(continuação)

AA4	Um aspecto que prejudicou o rendimento da servidora foi ter assumido o trabalho em meio à greve dos servidores. A falta de experiência na função e o acúmulo de trabalho fez com que a Servidora tivesse que desenvolver suas atividades de forma ainda precária, tendo em vista a falta de pessoal para lhe dar treinamento na execução das atividades.
AA7	Os principais aspectos que podem ter interferido no desempenho são a atribuição de uma área recém adquirida pela UFSC através de permuta onde não havia recursos financeiros e de pessoal para condução do campus. A distância do campus trindade e a dificuldade no transporte de equipes também afetou o andamento dos trabalhos.
AA10	A distância dos Órgãos Gestores localizados em Florianópolis, seguramente interferem na agilidade da execução das tarefas a seu cargo, em especial, no que se refere à ausência de codificação das rotinas e normativos vinculados ao setor onde atua. Em função da reduzida capacidade de tráfego das informações e da sobrecarga de uso da rede de internet instalada, foram constatados sérios transtornos no uso de determinados programas para execução das tarefas recentemente descentralizadas na Área Administrativa da UFSC. Embora a UFSC tenha tido progresso na viabilização de cursos de capacitação, servidores do Campus têm tido algumas dificuldades no que se refere a distância e acesso aos curso. Neste sentido o servidor percebe que está sendo prejudicado na sua formação profissional prevista na lei 11095/2005.
AA11	O presente servidor assumiu a chefia de expediente, supervisionando outros dois servidores em final de carreira, que, muitas vezes, deixam a desejar no cumprimento de suas atividades, [...] acarretando sobrecarga de atividades ao servidor aqui avaliado. [...] A principal está na sobrecarga de trabalho e a falta de apoio e parcerias por parte de seus colegas. [...] Desta maneira o sufoco das atribuições podem prejudicar as ações do servidor, visto que o mesmo ultrapassa seus horários.

(continua)

Quadro 17 - Fatores que podem influenciar negativamente o desempenho (conclusão)

AA15	<p>A servidora assumiu função de servidor que se aposentou uma semana após a sua chegada na instituição. Teve somente uma semana de treinamento, onde lhe foram repassadas, de forma extremamente sucinta, suas atividades. [...] Alia-se a isso a falta de treinamento interno e externo. [...] O acúmulo de trabalho, devido às demandas reprimidas, anteriores à sua chegada, e ainda advindo da paralisação de técnicos administrativos durante o período da greve, ocorrida em 2012, gerou um elevado nível de stress na servidora e em sua equipe de trabalho. [...] Ainda, a mesma necessita de mais capacitação, pois atua em tarefas de alto nível de complexidade. [...] Ainda, as inconsistências do sistema solar, que apresenta falhas e erros de forma recorrente, bem como a instabilidade da Internet, têm prejudicado a celeridade na condução dos processos. O excesso de demanda tem dificultado sua participação em cursos e capacitação.</p>
AA22	<p>Um aspecto que prejudicou sobre maneira o rendimento da servidora foi ter assumido o trabalho em meio à greve dos servidores. A falta de experiência na função e o acúmulo de trabalho prejudicaram muito a servidora recém-contratada. [...] As condições precárias de espaço físico também prejudicaram a continuação nas suas atividades. [...] saliento que a Coordenadoria [...] necessita ainda de mais dois servidores porque a sobrecarga de trabalho prejudica a qualidade do atendimento [...]. Logo após concluir os primeiros três meses de atividades a servidora entrou com pedido de remoção [...]. A servidora manifestou sua insatisfação com as atividades desenvolvidas [...]. A servidora tem faltado em período semanal para tratamento médico. [...] Há pelo menos três aspectos que está afetando o desempenho da servidora. Dois deles são de natureza pessoal e existem poucas possibilidades de solução na esfera da chefia imediata: 1) insatisfação com o setor em que trabalha e 2) Ausências ao trabalho para tratamento médico. O terceiro, desconforto do coordenador do setor, que agrega dificuldades de planejamento das atividades [...].</p>
AA34	<p>[...] nota-se a falta de condições que permitam a otimização da capacidade do servidor, como falta de treinamento específico; mobiliário inadequado, ausência de arquivo organizado/lógico, precariedade da disposição/integração/gestão dos dados/informações, havendo grande dispersão e dificuldade de gerenciamento. [...] muitas atividades a serem aprendidas/efetuadas e o quadro de pessoal ainda não alcançou o número mínimo necessário [...].</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Constatou-se que em trinta (58%), das cinquenta e duas avaliações realizadas, houve algum relato de situação que poderia ter afetado negativamente o desempenho dos administradores avaliados. O quadro com todos os relatos pode ser conferido no APÊNDICE C deste trabalho.

Analisando-se o conteúdo desses relatos foi possível categorizá-lo e quantificá-lo nos fatores apresentados no Quadro 18 a seguir:

Quadro 18 - Frequência dos fatores que podem influenciar negativamente o desempenho

Fatores	Fr.	%
Excesso/sobrecarga de trabalho	14	27%
Insuficiência de pessoas	10	19%
Insuficiência /necessidade de capacitação	10	19%
Condições físicas e ambientais de trabalho restritivas	10	19%
Carência de qualidade e disponibilidade de materiais e equipamentos	8	15%
Recursos limitantes de tecnologia da informação e comunicação	8	15%
Greve	6	12%
Problemas com outros setores que afetam o seu trabalho	4	8%
Distância elevada até o campus da trindade	2	4%
Inassiduidade/impontualidade	2	4%
Carência de gestão do conhecimento	2	4%
Insuficiência de apoio dos colegas de equipe	2	4%
Questões restritivas relativas à atitude/personalidade	2	4%
Carência de recursos financeiros	1	2%
Carência de coordenação	1	2%
Stress	1	2%
Insatisfação com o setor em que trabalha	1	2%
Realizar tarefas fora das atuais atribuições	1	2%

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

O APÊNDICE E traz a contextualização dos fatores apresentados pelo Quadro 18, que ajuda a defini-los e compreendê-los.

Percebe-se que dentre os fatores mais citados estão: excesso/sobrecarga de trabalho, presente em 27% das avaliações;

insuficiência de pessoas (19%); insuficiência /necessidade de capacitação (19%); condições físicas e ambientais de trabalho restritivas (19%); carência de qualidade e disponibilidade de materiais e equipamentos (15%); recursos limitantes de tecnologia da informação e comunicação (15%); greve (12%).

É fácil compreender a razão pela qual os fatores excesso/sobrecarga de trabalho e insuficiência de pessoas aparecem como os mais citados, uma vez que, segundo o Relatório de Gestão da UFSC 2015 (UFSC, 2015b), a composição do quadro de servidores TAEs não acompanhou o crescimento do número de discentes, sendo este um dos motivos pelos quais a sobrecarga de trabalho tem ganhado destaque na Instituição. Houve também o aumento do número de docentes e outro aspecto importante foi o crescimento do número de cursos de graduação e programas de pós-graduação, que também demandam a necessidade desses servidores para o seu funcionamento. O Quadro 19 apresenta as variações ocorridas, entre os anos de 1995 a 2015, nos números da comunidade universitária, dos cursos de graduação e dos programas de pós-graduação (UFSC, 2015).

Quadro 19 - Evolução comunidade universitária, cursos de graduação e programas de pós

Ano	TAE	Docentes	Alunos	Cursos Graduação	Programas de Pós-Graduação
1995	3.350	1.808	20.433	-	-
1996	3.244	1.867	21.698	-	-
1997	3.038	1.888	22.480	-	-
1998	2.971	1.832	23.497	-	-
1999	2.953	1.837	26.458	-	-
2000	2.911	1.823	29.020	-	-
2001	2.886	1.795	30.431	-	-
2002	2.902	1.791	30.603	-	-
2003	2.861	1.712	32.669	-	-
2004	2.987	1.711	32.823	-	-
2005	2.947	1.712	28.784	-	-
2006	2.927	1.763	26.599	71	49
2007	2.783	1.785	30.435	79	52
2008	2.868	1.765	31.003	83	55
2009	2.809	1.798	35.128	94	57
2010	2.879	1.965	41.775	100	58
2011	3.005	2.037	41.861	105	58
2012	3.103	2.056	41.903	112	59
2013	3.113	2.157	48.603	117	59
2014	3.174	2.290	46.225	116	60
2015	3.217	2.398	46.251	118	63
Var. %	-4,0%	32,6%	126,4%	66,2%	28,6%

Fonte: Adaptado de UFSC (2015).

Percebe-se que, há a menos servidores TAEs em 2015 que em 1995. Em contrapartida, houve expressivos aumentos no número de Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação, com destaque para a evolução do número de alunos, que mais do que dobrou no mesmo período.

Outro aspecto que traz relevante impacto sobre a força de trabalho pelo aumento da demanda, segundo o Relatório de Gestão da UFSC de 2014, é o número de aposentadorias, visto que há um lapso temporal considerável entre a aposentadoria (liberação de código de vaga), a realização de novo concurso, a nomeação e a posse do servidor. Segundo o mesmo Relatório, em 2014, o total de aposentadorias foi de 168 servidores. Sendo que aproximadamente 315 servidores TAEs já possuem os requisitos necessários para a aposentadoria, por isso é

possível deduzir que o número de aposentadorias ainda será bastante acentuado nos próximos anos (UFSC, 2014).

Um relato que ajuda a ilustrar essa situação e que soa, não só como um desabafo, mas como um pedido de socorro, foi feito pelo avaliador do administrador 11:

O presente servidor assumiu a chefia de expediente, supervisionando outros dois servidores em final de carreira [...]. Desde modo, este departamento está solicitando, com a máxima urgência, a alocação de mais um servidor, tendo em vista que em breve teremos a aposentadoria dos atuais servidores. [...] Toca a secretaria deste departamento sozinho. Está com sobrecarga de trabalho, não reclama e ultrapassa seus horários em prol da solução dos problemas, que não são poucos [...]. Na avaliação anterior já indiquei que estamos solicitando mais servidores. A cada dia a desesperança nos atinge. Não sei até quando suportaremos a pressão. Sinto pelo funcionário!

Alguns dos fatores relatados pelos avaliadores que pode impactar negativamente o desempenho também encontram suporte na literatura como: excesso/sobrecarga de trabalho (OLIVEIRA-CASTRO, LIMA e VEIGA, 1996; ABBAD, FREITAS e PILATI, 2006); insuficiência/necessidade de capacitação (OLIVEIRA-CASTRO, LIMA e VEIGA, 1996; LUCENA, 1992; PETERS e O'CONNOR, 1980 apud ABBAD, FREITAS e PILATI, 2006); condições físicas e ambientais de trabalho restritivas (OLIVEIRA-CASTRO, LIMA e VEIGA, 1996; ODELIUS, 2010; PETERS e O'CONNOR, 1980 apud ABBAD, FREITAS e PILATI, 2006); carência de qualidade e disponibilidade de materiais e equipamentos (OLIVEIRA-CASTRO, LIMA e VEIGA, 1996; ODELIUS, 2010; COELHO JR., 2009; ABBAD, FREITAS e PILATI, 2006); recursos limitantes de tecnologia da informação e comunicação, carência de coordenação (ODELIUS, 2010); Insuficiência de apoio dos colegas de equipe (ODELIUS, 2010; OLIVEIRA-CASTRO, LIMA e VEIGA, 1996; COELHO JR., 2009); carência de recursos financeiros (ODELIUS, 2010; COELHO JR., 2011); problemas com outros setores que afetam o seu trabalho (PETERS e O'CONNOR, 1980 apud ABBAD, FREITAS e PILATI, 2006); questões restritivas relativas à atitude/personalidade (OLIVEIRA-CASTRO, LIMA e VEIGA, 1996; BERGAMINI e BERALDO, 2007; COELHO JR.,

2009); Insatisfação com o setor em que trabalha (COELHO JR., 2011); stress (ABBAD, FREITAS e PILATI, 2006; PASCHOAL e TAMAYO, 2004; FRANÇA e RODRIGUES, 1997).

Outro aspecto que pode ser destacado é a presença do fator greve em mais de 10% das avaliações realizadas. Isso se deve ao fato de haver ocorrido, entre os anos de 2010 e 2015 quatro greves deflagradas pelo sindicato que representa a categoria dos servidores TAEs da UFSC. Foram 115 dias de paralisação em 2011, 80 em 2012, 105 em 2014 e 129 em 2015 (SINTUFSC, 2016). É possível perceber pelos relatos dos avaliadores dos administradores AA4 e AA38 que houve servidores que tomaram posse e iniciaram suas atividades em meio a paralisação e outros que foram afetados pela greve após o início de suas funções:

AA4: Um aspecto que prejudicou o rendimento da servidora foi ter assumido o trabalho em meio à greve dos servidores. A falta de experiência na função e o acúmulo de trabalho fez com que a Servidora tivesse que desenvolver suas atividades de forma ainda precária, tendo em vista a falta de pessoal para lhe dar treinamento na execução das atividades.

AA38: [...] De um modo geral a principal interferência no desempenho aconteceu em decorrência da greve deflagrada pela categoria dos servidores técnicos administrativos o que dificultou a continuidade da formação da administradora neste período e de seu comparecimento a cursos de atualização e mesmo a prática de determinados tipos de atividades dentro da coordenadoria [...].

Com relação ao fator recursos limitantes de tecnologia da informação e comunicação, alguns dos relatos abordaram aspectos restritivos referentes ao sistema de gestão administrativo da UFSC (Sistema Solar). Moraes (2015), em pesquisa realizada para avaliar o nível de satisfação dos servidores TAEs da UFSC sobre o Sistema Solar, encontrou resultado semelhante, no qual ficou demonstrado em sua pesquisa, que esse sistema não vem sendo bem aceito operacionalmente pelos servidores TAEs da UFSC.

No que se refere ao fator carência de gestão do conhecimento, Souza (2009) afirma que as universidades não possuem uma memória

organizacional institucionalizada e acrescenta que o registro do conhecimento organizacional sobre processos, serviços e atividades institucionais seria importante para proteger a instituição da perda desses conhecimentos.

Cabe destacar que alguns dos fatores encontrados neste estudo também estão presentes na pesquisa realizada por Cunha (2016), na qual são apresentadas dificuldades que os servidores TAEs, em estágio probatório da UFSC, encontraram na adaptação às atividades do seu cargo e na integração à equipe trabalho. Importante salientar que os fatores identificados neste estudo foram relatados pela chefia imediata dos servidores avaliados e as dificuldades encontradas na pesquisa de Cunha (2016) foram apresentadas pelos próprios servidores, o que robustece os resultados desta pesquisa.

Segue algumas das dificuldades relatadas pelos servidores TAEs em estágio probatório da UFSC na adaptação às atividades do seu cargo e na integração à equipe trabalho, conforme Cunha (2016):

Grande demanda de trabalho no setor, insuficiência de servidores com perfil adequado para a realização das atividades, resultando em alta rotatividade de funcionários no setor.

Número insuficiente de servidores considerando a necessidade do setor.

Carência de capacitação/treinamentos para executar as atividades a serem desenvolvidas no setor, principalmente no início da atuação profissional e, para o uso dos diversos sistemas administrativos da UFSC (ADRH, Notes, CAGR, SPA, SCDP, MONI, Plataforma Sucupira, etc).

Imposição de tarefas/atividades sem capacitação prévia.

Falta de estrutura física adequada para o desenvolvimento do trabalho na Instituição (mesa, cadeira, computador, telefone...).

Falta de materiais diversos para realizar o trabalho.

Greve dos TAEs, deixando os novos servidores com maiores dificuldades ainda, para obterem suporte dos colegas de trabalho e informações em outros setores da UFSC.

Falta de memória organizacional, ou seja, ausência de registros dos procedimentos e rotinas referentes às atividades realizadas no setor de trabalho, levando o novo servidor a ter que pedir auxílio em outros setores, ou mesmo, aprender sozinho suas atribuições diante da inexistência de um referencial ou modelo para seguir.

Falta de comprometimento por parte dos colegas de trabalho, em relação às tarefas, aos horários e as demais pessoas envolvidas no setor.

Falta de informação sobre quem seria a chefia e, depois após a definição, falta de orientação por parte da chefia imediata (CUNHA, 2016, p. 182).

Como pode ser verificado, essas dificuldades coincidem com a maiorias dos fatores que podem afetar negativamente o desempenho dos administradores avaliados neste estudo, nesse sentido, tanto essa constatação quanto o suporte da literatura apresentado ajuda na validação dos resultados encontrados por essa pesquisa.

Por fim, por meio da análise dos relatos dos avaliadores, foi possível identificar fatores que interferem positiva ou negativamente no desempenho dos servidores ocupantes do cargo de administrador da UFSC durante o estágio probatório, o qual era o propósito do objetivo específico “c” deste trabalho.

Considerando a identificação de fatores que, segundo os avaliadores, impactaram negativamente no desempenho desses servidores, a próxima seção apontará possíveis alternativas para lidar com tais fatores, assim como sugerirá propostas para o aprimoramento do instrumento de avaliação de estágio probatório dos servidores TAEs da UFSC.

4.5 PROPOSIÇÕES DE MELHORIAS

A partir da identificação dos fatores que podem afetar negativamente o desempenho dos administradores avaliados, é possível propor alternativas que poderão enfrentá-los, bem como apontar sugestões para o aprimoramento do instrumento de avaliação de estágio probatório desses servidores, sendo este o propósito do objetivo específico “d” deste trabalho.

Iniciam-se as propostas com os fatores mais citados pelos avaliadores, que são o excesso/sobrecarga de trabalho e a insuficiência de pessoas. Como visto na seção 4.4, a variação na evolução do número de discentes nos últimos anos foi muito superior ao de servidores TAES, sendo este, segundo o Relatório de Gestão da UFSC 2015, um dos motivos pelos quais a sobrecarga de trabalho vem ganhando destaque na UFSC. Outros aspectos que impactam na força de trabalho são as aposentadorias e os afastamentos para tratamento da própria saúde, licenças por motivo de doença em pessoa da família e licença maternidade (UFSC, 2015b).

As propostas mais evidentes para lidar com essas questões seriam a admissão de mais servidores, ou a possibilidade de contratação de servidores TAES substitutos, assim como ocorre com os docentes em função de eventuais afastamentos, licenças ou vacância de cargo. Porém, estas são soluções que ultrapassam os esforços da UFSC considerando que para efetivá-las seria necessária a aprovação de leis pelo Congresso Nacional. Assim, o presente trabalho proporrá possíveis soluções que a Universidade, na medida de suas condições, tenha possibilidade de realizá-las por sua própria iniciativa.

Sendo assim, uma possibilidade para enfrentar esses dois fatores é o investimento em tecnologia da informação e comunicação (TIC), principalmente na criação de sistemas de informatização do trabalho (PEIXOTO; JANISSEK DE SOUZA, 2015).

Nesse sentido, o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação 2016 a 2020 da UFSC traz algumas iniciativas já implantadas e outras em desenvolvimento, como pode ser visualizado no Quadro 20 a seguir (UFSC, 2016b):

Quadro 20 - Sistemas implantados e em desenvolvimento UFSC

Novos sistemas / módulos implantados
CAGR/MONI – Módulo de gestão de monitoria;
CAGR/SIMIG - Módulo de confirmação de matrícula;
CNDI/IO – Controle de Gestão do Núcleo de Desenvolvimento Infantil - Módulo de inscrições online;
CAPL/MPA - Módulo de pais e alunos do Colégio Aplicação;
SIBE - Controle Bolsas Externas;
Collecta - Adequação ao processo de avaliação institucional;
SIEF/Agendamento – Gestão de Espaço Físico - módulo de agendamento de espaços desenvolvido;
Inscrições – Gestão de inscrições em eventos, cursos e palestras;
Autenticidade de documentos - Verificação da autenticidade de documentos produzidos pelos sistemas de TIC da UFSC;
SIBL - Sistema Integrado Pagamento de Bolsas;
Sistema de Gestão de Certificados;
Sistema de Inscrições Cursos e Eventos (Extensão)
Incorporação do sistema de gestão administrava Solar (SPA, SIP, ALX, SCL) pela SeTIC
Novos sistemas / módulos em desenvolvimento
CAGR/PPE – Módulo de Gestão de Programas e Planos de Ensino;
PRAE/AGENDA - Agenda de atendimentos da PRAE;
ODT/AGENDA - Agenda de atendimentos das Clínicas do Dep. de Odontologia (CCS/ODT);
SARF/ED - Módulo de empenho digital;
SARF/PFOR - Módulo portal do fornecedor;
ADRH/ADSTAE - Módulo de avaliação de desempenho dos STAE;
ADRH/EP - Módulo de avaliação de Estágio Probatório;
ADRH/FGV - Módulo de controle de vagas de cargos e funções;
ADRH/GPS - Gestão do Planos de Saúde (UNIMED);
ADRH/ADM – Gestão de Admissão (nomeação, posse e exercício);
ADRH/Prontuário Eletrônico (DAS/SEGESP);
ADRH – Módulo de Progressão Docente;
SIPA - Sistema Integrado de Permissões de Acesso;
SIGPEX - Formulário de pesquisa e extensão WEB;
SIPD - Sistema de Progressão Docente (automatização do processo de progressão docente);
SIPR - Sistema Integrado de Portarias e Resoluções;
SIGEO – Sistema Integrado de Gestão da Estrutura Organizacional;
DMVO – Desempenho e Manutenção de Veículos Oficiais;
CAPG – Novo Módulo de Inscrição;
PAAD – Relatório de Atividades dos Docentes;

(continua)

Quadro 20 - Sistemas implantados e em desenvolvimento UFSC (conclusão)

Novos sistemas / módulos em desenvolvimento
SAPSI – Sistema de Atendimento Psicológico;
SIAG – Sistema de Agendamentos de Consultas;
Banco de Talentos da SECULT;
SARF WEB – Atualização tecnológica e funcional do SARF;
ADRH WEB - Atualização tecnológica e funcional do ADRH;
CAPG WEB - Atualização tecnológica e funcional do CAPG;
CAGR WEB - Atualização tecnológica e funcional do CAGR;
MATL WEB - Atualização tecnológica e funcional do WEB

Fonte: Adaptado de UFSC (2016b).

Percebe-se que há uma preocupação por parte da UFSC no desenvolvimento de sistemas de suporte ao trabalho dos servidores e que auxiliam na realização de suas atividades, podendo assim minimizar os efeitos da carência de pessoas e do aumento da demanda de trabalho.

Com relação às aposentadorias, que também impactam na força de trabalho, o ideal é que exista um período de convivência entre o servidor que sai e aquele que entra, visando o repasse das informações e procedimentos desenvolvidos no setor. Segundo o Relatório de Gestão da UFSC 2015, o setor de Gestão de Pessoas possui conhecimento desse aspecto e tem “buscado atender a todas as solicitações de pessoal com a maior brevidade possível, buscando minimizar o lapso entre a saída e a entrada do novo servidor no seu posto de trabalho, o que nem sempre é possível” (UFSC, 2015b, p. 214).

Na impossibilidade de convivência entre o servidor que irá se aposentar e aquele que iniciará as atividades, pode-se minimizar o impacto por meio do registro das atividades e procedimentos administrativos, assim como o oferecimento de capacitações específicas para as atribuições que o novo servidor irá realizar (UFSC, 2015b).

Com relação à capacitação, a insuficiência/necessidade deste fator também foi um dos mais citados pelos avaliadores como podendo afetar negativamente o desempenho dos administradores avaliados.

Portanto, possíveis alternativas para lidar com esse fator é a realização e a facilitação de acesso à capacitações que sejam específicas para as atividades que o servidor irá realizar. A ampliação de cursos a distância também se faz necessário, uma vez que esta demanda esteve presente em relatos dos centros localizados fora de Florianópolis.

Cunha (2016, p. 187), em sua pesquisa realizada com servidores em estágio probatório da UFSC, ressalta que a falta de capacitação para o desenvolvimento das atividades inerentes ao cargo exercido na UFSC

também foi umas das dificuldades mais citadas por esses servidores. Segundo o autor, foi constatado que os “novos servidores quando começam a trabalhar no setor, são carentes de capacitação e para realizar adequadamente suas tarefas, dependem da ajuda de colegas do setor, de outros setores ou mesmo as aprendem sozinhos”.

Por conseguinte, o mesmo autor apresenta proposições elaboradas pelos pesquisados referentes à melhoria do processo de adaptação e integração dos novos servidores na Universidade, sendo algumas delas pertinentes como resposta ao fator insuficiência/necessidade de capacitação:

Capacitar os novos servidores, não somente para conhecer a UFSC (história, estrutura organizacional...), mais também para as atividades específicas de sua área de atuação, de maneira que essa capacitação contenha, de preferência, atividades práticas.

Capacitar os novos servidores especificamente para o uso dos sistemas e programas utilizados pela UFSC. (SPA, MATL, ADRH, COMPRASNET, SCDP, Notes, CAGR entre outros). Disponibilizar cursos sobre esses programas, logo após a posse, para que os servidores tenham segurança na execução das suas atividades, evitando, assim, erros simples e morosidade na execução dos processos de trabalho.

Criar um espaço de aprendizagem para que os servidores (novos e antigos) possam, por meio de encontros periódicos, se reunir, trocar experiências e relatar as dificuldades vivenciadas na UFSC, beneficiando, desta forma, ambas as partes e a própria Instituição.

Divulgar aos novos servidores as atribuições dos setores para os quais eles foram designados a trabalhar, bem como, as suas próprias atribuições e atividades a serem realizadas. A partir desse ponto, estabelecer um plano de capacitação direcionado a atender as necessidades específicas de cada grupo de servidores.

Que o curso de integração seja obrigatório e, também, pré-requisito para o início das atividades dos novos servidores no setor de trabalho (curso preparatório (CUNHA, 2016, p. 191).

A UFSC possui o Curso de Integração ao Ambiente Institucional que tem como objetivo: integrar os servidores recém-admitidos à Universidade, dando subsídios para que possam representar em suas ações as funções do Estado e a missão da UFSC, bem como apresentar os diversos setores que desenvolvem atividades diretamente relacionadas à vida funcional dos servidores (UFSC, 2016a).

Percebe-se que é um curso essencial, pois quase sempre é o primeiro que o servidor admitido realiza na Instituição e apresenta, de um modo geral, as informações necessárias que podem ajudá-lo a integrar-se na Universidade. Desta forma, seria interessante que a UFSC também oferecesse um complemento a este Curso de Integração, no qual o novo servidor, antes de iniciar suas funções, adquirisse as competências necessárias para a realização das atividades que irá desempenhar em seu local de trabalho.

Uma proposta com esse escopo está presente na Resolução que dispõe sobre as normas para instrução dos processos de estágio probatório dos servidores da Universidade Federal da Grande Dourados, no qual determina:

Art. 29. O servidor que, ao ser nomeado, não tiver experiência e conhecimento necessário ao desempenho das atribuições do cargo deverá submeter-se a treinamento e a acompanhamento específicos, coordenados pela chefia imediata e sob o acompanhamento da Comissão de Avaliação, sendo seu resultado parte integrante da avaliação (UFGD, 2008).

Cabe destacar que é importante que a capacitação seja realizada antes de iniciar as atividades, pois no momento que o servidor começar a entrar em contato com seu trabalho, poderá ser envolvido pelo excesso de tarefas e conseqüentemente corre-se o risco de não lhe sobrar tempo para se capacitar.

Em situações em que as nomeações são para suprirem a necessidade de setores que estão sem nenhum servidor. Uma proposta é que servidores experientes, que possuam os conhecimentos e habilidades necessários para a execução das atividades, acompanhem o

servidor recém-admitido no setor de lotação até que este servidor tenha as mínimas condições necessárias para exercer suas tarefas.

Ressalta-se que algumas dessas propostas levantadas já estão presentes como metas no Plano Anual de Capacitação 2016 da UFSC, entre elas: a ampliação do número de servidores capacitados com relação a 2015; ampliação do número de servidores capacitados nas áreas específicas dos cargos, funções e atividades e a ampliação da oferta de cursos na modalidade a distância (UFSC, 2016a).

Com relação à ampliação de cursos a distância, a Coordenadoria de Capacitação de Pessoas está ciente que os centros de ensino localizados fora de Florianópolis, têm dificuldades de acesso à capacitação presencial em função do distanciamento geográfico e por isso vem ampliando a matriz de cursos a distância e está em processo de implementação de um “Plano de Extensão da Capacitação aos centros de ensino localizados fora de Florianópolis, oportunizando a disseminação do conhecimento e a democratização da capacitação de forma mais efetiva” (UFSC, 2016a, p. 15).

Outro fator limitante do desempenho destacado pelos avaliadores foi as condições físicas e ambientais de trabalho restritivas. Pôde ser percebido que a ampla maioria dos relatos abordou a falta de espaço do local de trabalho como principal restrição, sendo que também, grande parte desses locais encontravam-se no prédio da Reitoria I. Como esses relatos aconteceram antes da disponibilização para uso do prédio da Reitoria II, existe a possibilidade desse problema ter sido resolvido com a mudança de setores do prédio um para o prédio dois da Reitoria, como relata o avaliador do administrador AA21: [...] “Estamos aguardando a transferência de alguns setores da administração central para o novo prédio da UFSC, para então redistribuirmos nosso espaço, propiciando um ambiente mais adequado ao desenvolvimento das funções dos servidores” [...].

Em referência a essa questão, o Relatório de Gestão 2015 da UFSC destaca que, considerando o crescimento da comunidade universitária, há também a necessidade de ampliação física da Instituição, com a finalidade de acomodar adequadamente esse contingente de alunos e servidores (UFSC, 2015b).

Com relação ao fator carência de qualidade e disponibilidade de materiais e equipamentos, os principais aspectos relatados foram referentes a mobiliários inadequados, falta de equipamentos tecnológicos e veículos para deslocamentos entre setores distantes da UFSC. Como proposta que pode ajudar os servidores que estão sendo cometidos por esses problemas é o fortalecimento do suporte que a

UFSC oferece aos setores responsáveis por tais assuntos, como exemplos desses setores estão: a Seção de Carpintaria e Marcenaria, a Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação, a Divisão de Transportes e o Departamento de Compras.

No que se refere ao fator recursos limitantes de tecnologia da informação e comunicação a prevalência dos relatos deu-se em relação a aspectos concernentes ao sistema de gestão administrativo da UFSC (Sistema Solar) e ao baixo nível de qualidade da internet.

Moraes (2015), em sua pesquisa realizada para avaliar o nível de satisfação dos servidores TAEs da UFSC sobre o Sistema Solar, apresenta propostas de ações para o aperfeiçoamento desse sistema que vão ao encontro da resolução do fator analisado:

- a) Implantar um chat para esclarecimentos e dúvidas;
- b) Elaboração de um manual de utilização dos módulos do sistema, que ensine os servidores como utilizar o sistema corretamente, apontando todas as funções. Este manual deverá ficar disponível no site do sistema;
- c) Realizar uma revisão de todas as funcionalidades, com simulações dos menus e funções, a fim de obter um diagnóstico mais detalhado, para poder otimizar o sistema;
- i) Agilizar o atendimento de suporte técnico (MORAES, 2015, p.98).

A respeito da internet, de acordo com o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação 2016 a 2020, a UFSC já trabalha com o objetivo de estabelecer uma rede de dados com alta disponibilidade e velocidade em todos os *Campi*, tanto em modelo cabeado como sem fio (UFSC, 2016b).

No que se refere ao fator greve, a principal reivindicação da categoria dos servidores TAES ao deflagrar o movimento é o reajustamento salarial, demanda que não compete à UFSC deliberar, por isso, uma proposta seria evitar, na medida do possível, a admissão de servidores em períodos de paralisação, uma vez que esses novos servidores poderiam iniciar suas atividades em situações precárias, sem o devido suporte da Instituição.

Alguns administradores avaliados, segundo suas chefias imediatas, tiveram seu desempenho afetado negativamente por

problemas em outros setores que afetaram o seu trabalho. Essas situações podem ocorrer já que nenhum setor da UFSC trabalha isoladamente, necessitando de serviços de outras unidades para realizar suas atividades adequadamente. Considerando que, pelos relatos não se puderam identificar os motivos pelos quais os serviços prestados não corresponderam ao esperado, existe a possibilidade das causas estarem relacionadas a fatores anteriormente mencionados nesse trabalho, como por exemplo: insuficiência de pessoas e excesso/sobrecarga de trabalho. Para ilustrar essa situação o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação 2016 a 2020 da UFSC apresenta algumas fraquezas do setor responsável pelas ações ligadas à área de Tecnologia da Informação e Comunicação da Universidade (SeTIC):

- Estrutura organizacional da SeTIC incompleta e insuficiente para atender à demanda e exercer o papel estratégico da TIC;
- Quadro funcional da SeTIC insuficiente para atendimento às demandas;
- Tempo excessivo para reposição do quadro de pessoal em casos de aposentadorias e demissões (UFSC, 2016b, p. 41).

Outro fator citado pelas chefias imediatas foi a distância elevada até o *campus* da Trindade. Pode-se apontar como principal alternativa de solução para reduzir as limitações resultantes da distância geográfica entre o *campus* da Trindade e os demais *campi* o aprimoramento das tecnologias de informação e comunicação.

Com relação ao fator carência de gestão do conhecimento, Cunha (2016) apresenta algumas proposições que a UFSC pode promover e que poderiam auxiliar a lidar com esse fator:

Planejar e realizar estratégias voltadas à gestão do conhecimento, visando manter a continuidade dos trabalhos desenvolvidos nos setores, evitando, assim, que os novos servidores passem por situações difíceis, principalmente, no início da carreira.

Manter documentado o registro das orientações, procedimentos, normas e rotinas referentes às atividades realizadas no setor de trabalho, para que os servidores possam utilizar essa

documentação como referência, quando forem executar suas tarefas laborais.

Dar uniformidade e padronização (quando possível) nos procedimentos, processos, atividades e trâmites técnico-administrativos de mesma natureza, visando facilitar a execução das atividades. Elaborar e disponibilizar manuais contendo orientações sobre execução das atividades realizadas no setor de trabalho (CUNHA, 2016, p. 192).

No que se refere ao fator carência de coordenação, pôde ser constatado pelo contexto do relato do avaliador que esse aspecto está relacionado ao suporte da chefia, portanto, uma possibilidade para tratar essa carência é a formação e a capacitação dos gestores da Universidade. É importante também definir o perfil ideal de gestor que a instituição requer, para então desenvolver as competências necessárias para o alcance deste objetivo (PEIXOTO; JANISSEK DE SOUZA, 2015).

Os fatores insatisfação com o setor em que trabalha, insuficiência de apoio dos colegas de equipe, inassiduidade/impontualidade e questões restritivas relativas à atitude/personalidade poderão ser trabalhados, a princípio, conjuntamente entre o servidor e a chefia imediata, podendo contar também com o apoio de um psicólogo e/ou profissional experiente em gestão de pessoas, a fim de identificar as causas que originaram tais manifestações e na impossibilidade de resolvê-las uma alternativa poderia ser a remoção do servidor para um local mais adequado às suas características pessoais.

Com relação ao fator carência de recursos financeiros, a UFSC, por ser uma autarquia de regime especial, vinculada ao MEC, não tem autonomia sobre os fluxos financeiros, dependendo principalmente das receitas provenientes de transferências do Governo Federal, por isso, o montante de recursos destinado a Universidade está atrelado diretamente às perspectivas de crescimento da economia, arrecadação tributária e as políticas do Governo em relação às Universidades Federais (UFSC, 2015a).

Além dos recursos do Governo Federal, a Universidade pode ter outras fontes de receitas como as taxas arrecadas oriundas de projetos de pesquisa e de extensão, de multas e aluguéis, como também por meio dos termos de descentralização, convênios e/ou contratos, que são resultados do exercício da política de captação de recursos para o ensino, pesquisa e extensão (UFSC, 2015b).

Portanto, considerando esse cenário, as alternativas que podem auxiliar a enfrentar a carência de recursos financeiros na Universidade estão na melhoria da gestão desses recursos, assim como na implementação de ações que busquem ampliar a captação de recursos para a execução das políticas da instituição, sendo esta, uma meta da UFSC estabelecida em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (UFSC, 2015a).

No que se refere ao fator stress, pelo contexto do relato constatou-se que esse fator foi desencadeado pelo excesso de trabalho, por isso uma possível alternativa para lidar com essa questão seria o compartilhamento das tarefas entre mais pessoas.

Com relação ao fator realizar tarefas fora das atuais atribuições, verifica-se que os servidores da UFSC são acometidos por eventuais portarias, nas quais são designados para realizar atividades que não estavam previstas para o cargo ocupado e que, quase sempre aumentam a carga de trabalho. Alguns exemplos de atividades desse tipo são as comissões de sindicância e de processo administrativo disciplinar. Outro exemplo que ilustra esse tema é apresentado pelo relatório final do grupo de trabalho Reorganiza UFSC:

Nos últimos três anos, a Universidade vem adotando a descentralização da atualização e controle de seus bens patrimoniais, criando a figura do Agente Patrimonial. Este nada mais é do que um servidor designado por portaria para desenvolver e acumular funções extras ao seu cargo e ambiente organizacional, visando ao levantamento físico dos bens móveis do setor ao qual se vincula, bem como a atualização cadastral de materiais permanentes sob responsabilidade de outros servidores, também lotados no mesmo setor de atuação do Agente. O fato é que, via de regra, o Agente Patrimonial é um TAE que, além de promover o desenvolvimento de suas próprias atividades típicas da natureza do setor, ainda deve monitorar, controlar e localizar bens móveis de servidores oriundos de outros locais (como é o caso de servidores docentes que ocupam, temporariamente, cargos de gestão e se deslocam de suas Unidades de Ensino para a Administração Central, por exemplo) [...] (UFSC, 2013, p. 142).

Considerando a necessidade de realização dessas atividades para o adequado funcionamento da instituição uma possibilidade para lidar com esse assunto é buscar, na medida do possível, designar os servidores que tenham disponibilidade de tempo para realizar tais atividades ou aqueles que estejam inseridos em uma equipe que possa fazer o seu trabalho enquanto ele se dedica a nova atividade atribuída.

Após a identificação dos fatores que podem afetar negativamente o desempenho dos administradores avaliados e da indicação de possíveis alternativas para lidar com eles, são também apontadas propostas para aprimorar o instrumento de avaliação de estágio probatório dos servidores TAEs da UFSC, embasadas na literatura e nos resultados apresentados por essa pesquisa.

Considerando que, não só características individuais, mas também características relacionadas à tarefa e ao contexto do trabalho podem impactar positiva ou negativamente o desempenho, é imprescindível que se identifique as características situacionais do ambiente laboral que estão fora do controle do trabalhador (COELHO JR., 2011).

Segundo Abbad, Freitas e Pilati (2006, p. 232), “há situações em que não faltam ao profissional os conhecimentos, habilidade e atitudes necessários ao trabalho. Tampouco lhe falta motivação para demonstrar suas competências profissionais. O que falta é condição propícia para a demonstração da competência”. De acordo com os mesmos autores, “há evidências de que a remoção de restrições situacionais pode produzir uma melhoria imediata e a longo prazo nos níveis de desempenho de um profissional” (ABBAD, FREITAS E PILATI, 2006, p. 235).

Nesse sentido, algumas questões que podem ser inseridas no instrumento de avaliação de estágio probatório dos TAEs, a fim de identificar e sistematizar os fatores que não se enquadram nas características individuais do servidor e que podem afetar o seu desempenho, são:

- a) Com relação às condições físicas e ambientais de trabalho (ex. tamanho do local de trabalho, ventilação, iluminação, nível de ruído, temperatura, higiene, segurança), indique as condições que considera inadequadas e possíveis ações para adequações das mesmas (UNIVASF, 2016).
- b) Com relação ao nível de qualidade e disponibilidade de materiais e equipamentos (ex. mobiliários, computadores, telefones, veículos, materiais de consumo, equipamentos de

- segurança), indique os aspectos que considera inadequados e possíveis ações para adequações dos mesmos.
- c) Com relação aos recursos de tecnologia da informação e comunicação (ex. sistemas gerenciais, internet, telefonia, *e-mail* institucional), indique os aspectos que considera inadequados e possíveis ações para adequações dos mesmos.
- d) Qual a sua percepção com relação ao apoio proporcionado pelos colegas da equipe?
- e) O nível de qualidade dos serviços prestados por outros setores da UFSC afeta o seu trabalho? Comente.
- f) Responda e comente as questões abaixo:
 Há clareza na definição dos objetivos e atribuições do setor?
 Há clareza na definição das atribuições de cada servidor do setor?
 As atividades são compatíveis com as atribuições do meu cargo?
 A distribuição de tarefas no setor é adequada?
 O número de trabalhadores é suficiente para a execução das tarefas (UNIRIO, 2015)?
- g) A quantidade (volume de trabalho) que tem para desempenhar é adequada à carga horária semanal de trabalho? Comente (UFGD, 2008).
- h) Há registros de procedimentos, rotinas, normas ou instruções sobre as atividades realizadas no setor? Especifique quais registros estão ausentes ou precisam ser aperfeiçoados.
- i) Recebeu orientação e/ou capacitação adequados para o desenvolvimento das atividades? Comente e indique, se necessário, ações de formação que poderiam ajudar no desenvolvimento das atividades.
- j) Caso julgue necessário, comente sobre algum outro fator que, em sua opinião, pode estar interferindo negativamente o desempenho no período avaliado.

Outro aspecto que pode impactar no desempenho e não se enquadra nas características individuais do trabalhador é a influência da chefia. Segundo Coelho Jr., (2011), um chefe que não acompanha de forma periódica e não fornece *feedback* ao profissional, pode intervir negativamente no resultado do trabalho.

Para Odelius (2010, p. 159), “a atuação gerencial é identificada como responsável e influenciadora de inúmeros processos

organizacionais, comportamentos, desempenho e resultados no trabalho”.

Considerando essa perspectiva, seria interessante que os servidores TAEs em estágio probatório tivessem a oportunidade de realizar uma autoavaliação, ou seja, que lhes fossem disponibilizados um instrumento próprio de avaliação de estágio probatório, no qual poderiam estar presentes questões relativas à atuação da chefia no desenvolvimento do seu trabalho.

Fato que fortalece tal proposta é o resultado da pesquisa realizada por Peixoto e Janissek de Souza (2015), no qual indica que os gestores da universidade por eles pesquisada avaliaram distintamente as dificuldades encontradas na gestão da universidade, dependendo da proximidade deles com a origem do problema, isto é, avaliaram mais positivamente as dimensões que mais se aproximavam de suas responsabilidades que as dimensões que estavam afastadas de seu campo de atuação. De acordo com os mesmos autores, é possível que esse comportamento seja explicado em função da preservação da autoimagem do gestor e da falta de capacitação específica para o desempenho da função.

Nesse sentido, as avaliações realizadas pela chefia imediata dos servidores TAES em estágio probatório da UFSC, podem estar negligenciando a sua contribuição para o desempenho do avaliado, por isso algumas questões que poderiam estar presentes no instrumento de autoavaliação são:

- a) Qual a sua percepção com relação ao apoio proporcionado pela chefia imediata?
- b) O relacionamento com a chefia imediata acontece de forma harmoniosa (UFGD, 2008)?
- c) Qual o nível de liberdade de comunicação com a chefia imediata?
- d) A chefia imediata permite a participação nas decisões que envolvem o setor (UFSC, 2016f)?
- e) A chefia imediata favorece a participação em ações de desenvolvimento profissional (UFSC, 2016f)?

Um aspecto importante, que também merece atenção no processo de avaliação, é a formação, não somente da chefia, mas de todos os envolvidos, quanto à atuação como avaliadores, a fim de conscientizá-los para a importância e as finalidades deste processo (SOUZA, 2016).

Após a identificação e análise desses fatores é possível “verificar se um problema de desempenho pode ser eliminado com ações gerenciais diretas sobre o repertório de habilidades do servidor e/ou mediante a exclusão de obstáculos organizacionais” (OLIVEIRA-CASTRO, LIMA E VEIGA, 1996, p. 43). Para os mesmos autores a carência de habilidades para realizar determinadas atividades pode ser detectada mais facilmente se suprimidas as limitações ambientais que impactam no desempenho do trabalhador.

Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996) também chamam a atenção que, na tentativa de eliminar quaisquer tipos de problemas de desempenho, é muito comum indicar capacitações para resolvê-los, porém, esse tipo de ação não é indicado quando o problema é ocasionado por fatores organizacionais e sim quando há uma falta ou deficiência de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Assim, uma vez diagnosticadas as restrições impostas pelo contexto organizacional, pode-se propor ações de melhorias no desenvolvimento do servidor no trabalho. Uma proposta que contempla esses tipos de ações e pode servir de referência para a UFSC é apresentada pela Resolução que dispõe sobre o Programa de Estágio Probatório dos servidores TAEs da Universidade de Brasília, exposta no Quadro 21 a seguir:

Quadro 21 - Ações de melhorias para servidores TAEs em estágio probatório

Art. 10. Durante todas as etapas de avaliação a chefia imediata deverá verificar se o servidor está apresentando o desempenho esperado, conforme o que foi pactuado no relatório de atividades ou repactuado durante a fase de Acompanhamento. Caso o servidor não esteja desempenhando conforme o esperado, a chefia imediata e o servidor deverão identificar quais ações de melhorias são indicadas ao seu desenvolvimento.

Art. 11. A qualquer tempo, a chefia imediata poderá indicar ações de melhorias ao servidor avaliado tais como:

I – Aprendizagem em serviço;

II – Indicação de leituras e/ou de visitas a sítios eletrônicos;

III – Cursos presenciais;

IV – Cursos a distância;

V – Visitas técnicas;

VI – Participação em reuniões e/ou grupo de estudos;

VII – Participar de acolhimento psicossocial;

VIII – Outras.

Art. 12. A proposição de ações de melhoria tem como objetivo desenvolver o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessário à realização das atividades atribuídas ao servidor.

Art. 13. A chefia imediata deverá fazer o registro de quais ações foram indicadas e as justificativas relativas aos fatores de desempenho que devem ser desenvolvidos.

Art. 14. Deverá ser registrado o cumprimento das ações de melhorias propostas pela chefia imediata e o resultado dessas ações, em formulário destinado a este fim.

Art. 15. A chefia imediata ao identificar que o servidor ainda apresenta dificuldades de adaptação às atividades atribuídas, mesmo após a proposição e/ou realização de ações de melhoria, deverá, juntamente com o servidor, propor uma revisão das atividades a fim de melhor adaptá-lo às necessidades de trabalho.

Art. 16. A chefia imediata deverá propor revisão das atividades, conforme artigo 15 desta resolução, antes do início da etapa avaliativa seguinte.

Parágrafo único. A chefia imediata deverá registrar tal situação em formulário específico de avaliação, que deverá ser assinado pela chefia e pelo servidor, informando as revisões realizadas em seu relatório de atividades.

Art. 17. No caso de o servidor não se adaptar as novas atividades atribuídas a ele, o mesmo poderá ser removido a fim de melhor adaptar-se em novo centro de custo.

Art. 18. A solicitação de remoção deverá ser formalizada pela chefia imediata, e encaminhada à Coordenadoria de Acompanhamento e Movimentação [...].

Art. 19. O processo de remoção deverá conter as justificativas da solicitação [...].

Isto posto, percebe-se que para propor ações que venham a melhorar o desenvolvimento do servidor no trabalho é imprescindível que se analise antes seu contexto laboral. Dessa forma é possível realizar ações mais efetivas para a promoção das competências mínimas requeridas ou eliminar restrições que estão fora do controle desse servidor.

Ao analisar os fatores que podem impactar negativamente o desempenho dos administradores avaliados identificados nessa pesquisa, pôde-se constatar que a ampla maioria não pertence às características individuais do servidor, por isso além de propor alternativas de solução para lidar com tais fatores, também foram apresentadas ações que podem aprimorar o instrumento de avaliação a fim de melhor identificá-los, atendendo assim ao último objetivo específico desta pesquisa.

5 CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como objetivo geral analisar os fatores que interferem no desempenho dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) da Universidade Federal de Santa Catarina, ocupantes do cargo de administrador, durante o estágio probatório.

Para alcançar esse objetivo foram definidos quatro objetivos específicos. O primeiro deles foi descrever o processo de avaliação de desempenho desses servidores. No qual foi constatado que a avaliação de desempenho da UFSC, até 2016, era regida por uma Resolução de 1990, foi quando então, em 28/6/2016, a Universidade, para se adequar as legislações vigentes, aprovou uma nova Resolução que dispõe sobre esse processo.

Pôde ser percebido que esta nova Resolução traz importantes alterações em relação à anterior, podendo destacar o uso de formulários eletrônicos por meio do Sistema Gestor de Avaliação de Desempenho, o que facilitará o processo de avaliação e à responsabilidade pela sua realização, que além da avaliação pela chefia imediata e da autoavaliação, a avaliação também será realizada pela equipe de trabalho e pelo usuário, podendo assim ser mais imparcial e democrática, uma vez que envolve mais participantes no processo.

Com relação ao segundo objetivo específico, caracterizar o instrumento usado para avaliar o desempenho dos servidores TAEs em estágio probatório, verificou-se, primeiramente, que os servidores são submetidos ao estágio probatório, pois é uma imposição legal determinado pelo Art. 20 da Lei 8.112/90 (BRASIL, 1990), no qual estabelece que durante este período (36 meses da entrada em exercício) o servidor terá sua aptidão e capacidade avaliados para o desempenho do cargo, considerando os fatores: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade.

Nesse sentido, em seu instrumento para avaliar o desempenho dos servidores TAEs em estágio probatório, constatou-se que a UFSC possui duas formas de avaliação, uma quantitativa e outra qualitativa. A avaliação quantitativa tem como objetivo aferir o desempenho baseado nos fatores definidos pela legislação e concluir pela aprovação ou não do servidor no estágio probatório.

Já a avaliação qualitativa é constituída por fichas de acompanhamento, no qual a chefia imediata poderá registrar os aspectos relevantes do desempenho do servidor avaliado, como também a possibilidade de apontar possíveis interferências que podem estar afetando seu desempenho, subsidiando, assim, a realização da avaliação

de desempenho quantitativa.

Esses registros contidos nas fichas de acompanhamento foram as fontes de informações que possibilitaram identificar os fatores que interferem no desempenho dos servidores TAEs da UFSC, ocupantes do cargo de administrador, durante o estágio probatório, que é o propósito do terceiro objetivo específico desta pesquisa.

Para identificar esses fatores foram analisadas as fichas de acompanhamento de cinquenta e dois servidores TAEs que ocupam o cargo de administrador. Com relação a esses sujeitos contactou-se que a maioria eram mulheres (71%), possuíam entre vinte e vinte e nove anos (51%), foram admitidos entre os anos de 2010 a 2013 (90%) e atuavam nos Órgãos Executivos Centrais (61,5%), principalmente nas Pró-Reitorias (44,6%).

Por meio da análise de todo o conteúdo das fichas de acompanhamento dos administradores avaliados também pôde ser verificado que o relato das chefias imediatas apresentava fatores de desempenho de ordem individual, relacionados à tarefa e ao contexto de atuação, que impactaram o desempenho positiva ou negativamente.

Igualmente, esses relatos demonstraram que em todos os casos analisados os administradores foram avaliados, no mínimo, com condições adequadas de desempenho, porém grande parte teve seu desempenho favoravelmente ressaltado pelas chefias. Um aspecto que reforça tal constatação foram os resultados das avaliações quantitativas de desempenho realizadas no período de estágio probatório, no qual a média geral das notas de todas essas avaliações foi de 9,44.

Com relação aos fatores que, segundo os avaliadores, impactaram positivamente o desempenho dos administradores, os mais citados foram: assiduidade e responsabilidade, presentes em 92% das avaliações; iniciativa (88%); qualidade (75%); disciplina (71%) e produtividade (62%). Resultado que está de acordo com as elevadas notas das médias dos administradores, já que estes são os fatores objetos de avaliação estabelecidos pela legislação (Art. 20 da Lei 8.112/90) e pela avaliação quantitativa de desempenho do estágio probatório da UFSC.

Outros fatores que também apareceram com elevada frequência foram: trabalho em equipe (56%), relacionamento interpessoal (52%), pontualidade (50%), competência (46%), comprometimento (44%), interesse pela atualização profissional (44%), organização no trabalho (44%), conhecimento do trabalho (40%), criatividade (27%), dedicação (25%), interesse no trabalho (23%), comunicação (21%), zelo com materiais e equipamentos (21%). Sendo que, a maioria destes está

presente nas avaliações de desempenho da UFSC, o que demonstra uma adequação entre os relatos das chefias imediatas sobre o desempenho dos administradores avaliados e os instrumentos de avaliação de desempenho da UFSC.

Os resultados também permitiram verificar que a influência sobre o desempenho de alguns fatores mencionados pelos avaliadores encontra amparo na literatura e que a formação dos administradores, durante a graduação, poderia ter favorecido a presença de alguns desses fatores, uma vez que estão contemplados, como competências a serem desenvolvidas, nas Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração (MEC, 2005).

Além dos fatores que influenciaram positivamente o desempenho, os avaliadores também relataram aspectos que poderiam afetar negativamente o desempenho dos administradores avaliados.

Após análise do conteúdo dos relatos foram identificados os seguintes fatores, por ordem decrescente de citações: excesso/sobrecarga de trabalho, insuficiência de pessoas, insuficiência/necessidade de capacitação, condições físicas e ambientais de trabalho restritivas, carência de qualidade e disponibilidade de materiais e equipamentos, recursos limitantes de tecnologia da informação e comunicação, greve, problemas com outros setores que afetam o seu trabalho, distância elevada até o *campus* da trindade, inassiduidade/impontualidade, carência de gestão do conhecimento, insuficiência de apoio dos colegas de equipe, questões restritivas relativas à atitude/personalidade, carência de recursos financeiros, carência de coordenação, stress, insatisfação com o setor em que trabalha, realizar tarefas fora das atuais atribuições.

Os resultados demonstraram que dentre os fatores mais citados estão: excesso/sobrecarga de trabalho e insuficiência de pessoas. Quando se averigua as variações ocorridas nos números da comunidade universitária entre os anos de 1995 a 2015, fica evidente que a composição do quadro de servidores TAEs não acompanhou o crescimento do número de discentes, sendo este um dos motivos pelos quais a sobrecarga de trabalho vem ganhando destaque na Universidade, segundo o Relatório de Gestão da UFSC 2015 (UFSC, 2015b).

Os números indicam que há a menos servidores TAEs em 2015 que em 1995, em compensação o número de discentes aumentou mais de 120% durante o mesmo período (UFSC, 2015).

Também pôde ser constatado que alguns dos fatores que pode impactar negativamente o desempenho, relatados pelos avaliadores, encontram suporte na literatura. E merece ser destacado que em pesquisa realizada por Cunha (2016), também com servidores TAEs em

estágio probatório da UFSC, verificou-se que estes servidores encontraram dificuldades, na adaptação às atividades do seu cargo e na integração à equipe trabalho, semelhantes aos fatores identificados por esse estudo, o que ajuda na validação dos resultados encontrados por essa pesquisa.

A partir da identificação dos fatores que podem afetar negativamente o desempenho dos administradores avaliados, foi possível propor alternativas que poderão enfrentá-los, assim como apontar propostas para o aprimoramento do instrumento de avaliação de estágio probatório desses servidores, sendo este o propósito dos objetivos específicos “d” e “e” deste trabalho.

Para alcançar o objetivo “d” foram propostas possíveis alternativas para lidar com todos os fatores identificados como restritores do desempenho. Essas propostas tiveram como intuito indicar possibilidades de caminhos que a UFSC, na medida de suas condições, pudesse seguir na tentativa de resolvê-los. Nesse sentido, não se teve a pretensão da minuciosidade das propostas, uma vez que os resultados estão limitados temporal e contextualmente; e que, para proposições mais aprofundadas, seriam necessárias novas pesquisas com embasamento teórico específico nos respectivos assuntos desses fatores.

Os resultados também permitiram apontar propostas para aprimorar o instrumento de avaliação de estágio probatório dos servidores TAEs da UFSC (objetivo “e”). As propostas consideraram a constatação de que a maioria dos fatores identificados, que podem afetar negativamente o desempenho, está fora do controle do servidor. Assim foram apresentadas algumas questões a serem inseridas nesse instrumento a fim de facilitar a identificação e sistematização desses fatores.

Tendo em vista também essa constatação, verificou-se ser imprescindível uma análise do contexto laboral, antes que se proponham ações de desenvolvimento, uma vez que problemas de desempenho podem ser causados por deficiências do suporte da Instituição e não somente por características pessoais do servidor.

Isto posto e considerando que todos objetivos específicos foram respondidos, conclui-se que o objetivo desta pesquisa, de analisar os fatores que interferem no desempenho dos Servidores TAEs da UFSC durante o estágio probatório, foi alcançado.

Por fim, ressalta-se que a realização deste estudo permitiu o contato com uma fonte de informações riquíssima, que são os processos de estágio probatório dos servidores TAEs da UFSC, no quais se verificou que, ademais de relatos sobre desempenho, há um retrato das

condições de trabalho da Instituição. Assim esse material poderia ser mais explorado com a realização de novas pesquisas, por isso segue algumas sugestões de trabalhos futuros:

- a) Identificar os fatores que interferem no desempenho de servidores TAES ocupantes de outros cargos.
- b) Analisar as condições de trabalho que a UFSC oferece aos seus servidores TAES.
- c) Diagnosticar os fatores que interferem no desempenho na visão dos próprios servidores ocupantes do cargo de administrador da UFSC.

REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia da Silva; FREITAS, Isa Aparecida; PILATI, Ronaldo. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BALASSIANO, Moisés; SALLES, Denise Medeiros Ribeiro. **Ambiguidades e implicações da avaliação de desempenho funcional em uma carreira típica de Estado**. EnANPAD 2004. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2004/GRT/2004_GRT2267.pdf> Acesso em: 22 jun. 2015.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. São Paulo: Atlas, 2007.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Modelos de gestão em organizações públicas**: teorias e tecnologias gerencias para análise e transformação organizacional. Caxias do Sul, RS: Educs, 2011.

BIULCHI, Adão Felipe; PAULI, Jandir. Avaliação de desempenho no serviço público: a experiência do instituto nacional do seguro social na implantação da gratificação de avaliação de desempenho do seguro social – GDASS. **Revista de Administração IMED**. v. 2, p. 127-139, 2012.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competência e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988. Disponível em:

<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>
Acesso em: 02 maio 2015.

BRASIL. Decreto nº 67.326, de 05 de outubro de 1970. Dispõe sobre o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal e dá outras providências. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1970-1979/D67326.htm>
Acesso em: 02 maio 2015.

BRASIL. Decreto nº 80.602, de 24 de outubro de 1977. Regulamenta a aplicação dos institutos da Progressão Funcional e do Aumento por Mérito, a que se referem a Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e o Decreto-Lei nº 1.445, de 13 de fevereiro de 1976, e dá outras providências. Disponível em:

<<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1970-1979/decreto-80602-24-outubro-1977-429793-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 02 maio 2015.

BRASIL. Decreto nº 84.669, de 29 de abril de 1980. Regulamenta o instituto da progressão funcional a que se referem a Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e o Decreto-lei nº 1.445, de 13 de fevereiro de 1976, e dá outras providências. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/D84669.htm>. Acesso em: 02 maio 2015.

BRASIL. Decreto nº 347, de 21 de novembro de 1991. Determina a utilização dos sistemas SIAFI e SIAPE no âmbito do Poder Executivo Federal. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/D347.htm>
Acesso em: 02 maio 2015.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 02 maio 2015.

BRASIL. **Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006.** Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Brasília, 2006a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm> Acesso em: 02 maio 2015.

BRASIL. **Decreto nº. 6.096, de 24 de abril de 2007.** Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm>. Acesso em: 20 agosto 2015.

BRASIL. **Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010.** Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm>. Acesso em: 02 maio 2015.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967.** Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm> Acesso em: 02 maio 2015.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998.** Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm>. Acesso em: 02 maio 2015.

BRASIL. **Lei Federal nº. 5.645, de 10 de dezembro de 1970.** Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5645.htm>. Acesso em: 02 maio 2015.

BRASIL. **Lei Federal 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. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112compilado.htm>. Acesso em: 02 maio 2015.

BRASIL. **Lei Federal nº. 10.861, de 14 de abril de 2004.** Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm>. Acesso em: 20 ago. 2015.

BRASIL. **Lei Federal 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. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. Acesso em: 02 maio 2015.

BRASIL. **Lei Federal nº. 11.784, de 22 de setembro de 2008.** Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/Msg/VEP-729-08.htm>. Acesso em: 02 maio 2015.

BRASIL. Ministério da Administração e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.** Brasília, 1995.

BRASIL. Ministério da Educação. **Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC,** de 28 de nov. de 2005. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/canalcggp/oficios/oc01505.pdf>>. Acesso em: 28 set. 2015.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; FONSECA, Diogo Ribeiro; PORTO, Valéria. **Estudos em gestão pessoas no serviço público.** Brasília: ENAP, 2014.

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

CARVALHO, Antônio Ivo et al. **Escolas de governo e gestão por competências**: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

COELHO JR., Fracisco Antônio. A. **Gestão do desempenho humano no trabalho**: Interfaces teóricas, etapas constitutivas e implicações práticas. In: III ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 2011, João Pessoa/PB.

COELHO JR., Fracisco Antônio. **Suporte à aprendizagem, satisfação no trabalho e desempenho**: um estudo multinível. 2009. 301f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do trabalho e Organizações), Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

COLOSSI, Nelson; BERNARDES, José Francisco. Transformações globais, crise-mudança em instituições universitária: algumas considerações. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 75-88, jan. 2007.

COSTA, Frederico Lustosa da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, 2008.

CUNHA, José Paulo da. **Análise do processo de socialização de novos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC**. 2016. 247 f. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) – Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DEWES, Fernando; PALMA, Domingos Luis; STEIN, Lilian Milnitsky. **Avaliação do desempenho nas organizações**: tendências de pesquisa. Disponível em: <www.artigocientifico.com.br/uploads/artc>. Acesso em: 27 abr. 2015.

DIAS, Maria Inês de Mello Espínola. **A identificação de fatores críticos à implantação de um sistema de avaliação de desempenho em uma instituição pública**. In: CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro (Org.). *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAP, 2010.

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública. **Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal**. Brasília. 2000. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/documents/52930/707328/cad19.pdf/d9853393-45a1-4e73-3cb-c571021897ec>. Acesso em: 15 ago. 2015.

FERREIRA, Caio Márcio Marini. Crise e reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 120, n.3, 1996.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi; RODRIGUES, Avelino Luiz. **Sress e trabalho**: guia básico com abordagem psicossomática. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, Wesley Ricardo de Souza. **Gestão de recursos humanos: análise das melhores práticas adotadas pelas universidades estaduais paulistas**. 2010. Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual Paulista, São Paulo, 2010.

GARCIA, Lilian Brito Bertoldi. **Competências Transversais e Percepção de Suporte à Aprendizagem na SBQ/ANP - Agência Nacional do Petróleo**. In: CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; FONSECA, Diogo Ribeiro; PORTO, Valéria (Org.). *Estudos em gestão pessoas no serviço público*. Brasília: ENAP, 2014.

GEMELLI, Inês Maria Picoli; FILIPPIM, Eliane Salete. **Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos Municípios**. Santa Catarina: 2010, p. 153–180. Disponível em: <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/viewFile/375/pdf_101>. Acesso em: 15 set. 2015.

GESPÚBLICA - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. **Instruções para Avaliação da Gestão Pública**. Brasília; MP, SEGES, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GIRARDI, Dante Marciano; DALMAU, Marcos Baptista Lopez. **Gestão de pessoas/ [Módulo 6]**. Florianópolis: UFSC, Dep. de Ciências da Administração, 2009.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2007.

GRILLO, Antonio Niccoló. **Desenvolvimento de pessoal nas universidades: em busca da qualidade do ensino superior**. Florianópolis: Insular, 1996.

GRILLO, Antonio Niccoló. **Gestão de pessoas: princípios que mudam a administração universitária**. Florianópolis: [s.n.], 2001.

HOLLANDA, Pedro Paulo Teófilo Magalhães de. **Personalidade, estrutura organizacional e desempenho humano no trabalho**. 2014. 107 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2014.

LEMOS, Murilo Lemos de. **Provocações - gestão de pessoas na administração pública**. 2008. Disponível em:

<http://crasp.gov.br/wp/wp-content/uploads/22_07_2011_Gestao_de_pessoas_na_Administracao_Publica.pdf>. Acesso em: 28 Jun. 2015.

LEVINSON, Harry. Avaliação de Que Desempenho? In: VROOM, Victor Harold. **Gestão de pessoas, não de pessoal**: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MACEDO, Arthur Roquete et al. Educação superior no século XXI e a reforma universitária brasileira. **Revista Ensaio**: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, [S.l.], v. 13, n. 47, p. 127-148, abr. 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Bruna Borghezan *et al.* **Os desafios da implementação da gestão do desempenho por competências em uma universidade pública - uma análise relacionada ao desempenho humano nas organizações**. In: IX COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA DA AMÉRICA DO SUL, 2009, Florianópolis.

MCGREGOR, Douglas. Uma análise apreensiva da Avaliação de Desempenho. In: VROOM, Victor Harold. **Gestão de pessoas, não de pessoal**: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MEC, 2005. **Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf>. Acesso em: 20 maio. 2016.

MEYER JUNIOR, Victor; MURPHY, J. Patrick. **Dinossauros, gazelas & tigres: um diálogo Brasil e EUA**. Florianópolis: Insular, 2000.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MORAES, Ana Lúcia. **Satisfação dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC em relação ao uso do sistema UFSC sem Papel**. 2015. 126 f. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) - Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

MORHY, Lauro. Brasil. **Universidade e Educação Superior**. In: MORHY, Lauro (Org.). **Universidade no Mundo: universidade em questão**. Brasília: Universidade de Brasília, 2004. 2v.

NECKEL, Roselane; KÜCHLER, Alita Diana C. (Org.). **UFSC 50 anos: trajetórias e desafios**. Florianópolis: UFSC, 2010. Disponível em <http://agecom.ufsc.br/files/2010/12/Livro_UFSC50Anos_2010_web.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2016.

OBERG, Winston. **Torne a Avaliação de Desempenho Relevante**. In: VROOM, Victor Harold. **Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OCDE. **Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo: Relatório da OCDE: Brasil 2010**, Governo Federal. [Paris]: OCDE, 2010. Disponível em: <http://www.oecd-ilibrary.org/governance/avaliacao-da-gestao-de-recursos-humanos-no-governo-relatorio-da-ocde-brasil_9789264086098-pt>. Acesso em: 05 ago. 2015.

O DELIUS, Catarina Cecília, SANTOS, Paulo Ricardo Godoy. **Avaliação de desempenho individual na administração pública federal: aspectos intervenientes no processo e nos resultados**. **Revista Economia & Gestão**, América do Norte, 7 set. 2008. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/7/13>. Acesso em: 1 jul. 2015.

ODELIUS, Catarina Cecília. **Gestão de Desempenho Profissional:** conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar. In: *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Organizado por Marizaura Reis de Souza Camões, Maria Júlia Pantoja e Sandro TrescastroBergue. Brasília: ENAP, 2010.

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.

OLIVEIRA-CASTRO, Gardênia Abbad, LIMA, Geny Bárbara do Carmo. e VEIGA, Maria Raimunda Mendes da. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Revista de Administração**. v. 31, n. 3, p.38-52,1996.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. validação da escala de estresse no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v.9, n. 1, p. 45-52, 2004.

PEIXOTO, Adriano de Lemos Alves; JANISSEK DE SOUZA, Janice Aparecida. Longe dos olhos, longe do coração: desafios de gestão de uma universidade pública a partir da percepção dos seus gestores. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 240-260, nov. 2015.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competência em organizações do governo.** Brasília: ENAP, 2005.

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

QUEIROGA, Fabiana. **Seleção de pessoas e desempenho no trabalho:** um estudo sobre a validade preditiva dos testes de conhecimentos.2009. 215 f. Tese (Doutorado) - Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, Departamento de Psicologia Social e do Trabalho, 2009.

REIS, Germano Glufke. **Avaliação 360 graus:** um instrumento de desenvolvimento gerencial. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

RIZZATTI, Gerson; RIZZATTI, Gerson Junior. **Organização Universitária: mudanças na administração nas funções administrativas.** In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA DA AMÉRICA DO SUL, 2004, Florianópolis.

RODRIGUES, Mariana Faccio Baltazar et al. **Análise do método de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da universidade federal de santa catarina.** In: IX COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA DA AMÉRICA DO SUL, 2009, Florianópolis.

ROESCH, Sylvania Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SALLES, Hervecia Fernanda Fidelis de Oliveira. **Aprendizagem, competência e desempenho no trabalho.** 2010. 178 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, 2010.

SANTOS, Angelino Rabelo. **Sistemas de remuneração, justiça e suporte organizacionais.** In: Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Organizado por Marizaura Reis de Souza Camões, Maria Júlia Pantoja e Sandro TrescastroBergue. Brasília: ENAP, 2010.

SANTOS, IzequiasEstevan dos. **Manual de métodos e técnicas de pesquisa científica.** 9. ed. Niterói, RJ: Impetus, 2012.

SANTOS, Laís Silveira; FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi. O processo de avaliação de desempenho sob o olhar do avaliado: estudo da percepção de servidores da Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Análise**, Porto Alegre, v. 22, n. 2, p. 134-145, jul./dez. 2011.

SANTOS, Luiz Alberto dos; CARDOSO, Regina Luna dos Santos. **Avaliação de desempenho da ação governamental no Brasil: problemas e perspectivas.** In: XV CONCURSO DE ENSAYOS DEL CLAD. Caracas, 2001. Disponível em: <<http://siare.clad.org/fulltext/0041201.pdf>>. Acesso em: 6 jul. 2015.

SANTOS, Paulo Ricardo Godoy dos. **Avaliação de desempenho no contexto da Administração Pública Federal Direta: aspectos determinantes de sua efetividade.** 2010. Dissertação. Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Brasília. Brasília: UnB.

SEGEPE - Secretaria de Gestão Pública. **Manual de orientação para a gestão do desempenho.** 2013. Disponível em: http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao-publica/arquivos-e-publicacoes/manual_orientacao_para_gestao_desempenho.pdf. Acesso em: 23 jun. 2015

SINTUFSC - SINDICATO DE TRABALHADORES EM EDUCAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Notícias.** Florianópolis, 2016. Disponível em: <http://www.sintufsc.ufsc.br/>. Acesso em: 10 mai. 2016.

SOUZA, Gisele Furtado Schmitz de. **Avaliação de desempenho como processo formativo constitutivo da gestão.** 2016. 118 f. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) – Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

SOUZA, Irineu Manoel de. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras** : uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento. 399 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2009.

SRH - Secretaria de Recursos Humanos. **Relatório Final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal – 2009.** A democratização das relações de trabalho: um novo olhar sobre a política de gestão de pessoas da Administração Pública Federal. 2009. Disponível em: <https://www.ufmg.br/prorh/wp-content/uploads/2014/09/cnrh_2009.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2015.

UFGD – Universidade Federal da Grande Dourados. **Resolução nº 98, de 22/09/2008.** Aprova alteração nas Normas para Instrução e Tramitação de Processos de Acompanhamento e Avaliação de Servidores Docentes e Técnico-administrativos em Estágio Probatório da UFGD. Disponível em:

<[http://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/GUIADOSERVIDOR/Res-98.08-Normas-de-Estagio-Probatorio\(1\).pdf](http://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/GUIADOSERVIDOR/Res-98.08-Normas-de-Estagio-Probatorio(1).pdf)> Acesso em: 10 jul. 2016.

UFGD – UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS. **Resolução nº 99, de 22/09/2008.** Aprova a Regulamentação do Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-administrativos da UFGD. Disponível em:

<<http://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/GUIADOSERVIDOR/Resolu%C3%A7%C3%A3o%20n%C2%BA%2099-2008-%20Avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20Desempenho.pdf>> Acesso em: 10 jul. 2016.

UFSC – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.

Boletim de dados 2015. 2015. Disponível em:

<<http://dpgi.seplan.ufsc.br/files/2013/02/Boletim-de-Dados-2015.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

UFSC – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.

Estatuto da UFSC. 1978. Disponível em:

<<http://reitoria.ufsc.br/files/2011/10/Estatuto.pdf>>. Acesso em: 16 mar. 2016.

UFSC – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.

Manual de avaliação de desempenho. Florianópolis, 1991. Disponível em: <<http://prodegesp.ufsc.br/files/2013/08/Manual-de-Avaliacao-de-Desempenho.pdf>> Acesso em: 10 abr. 2016.

UFSC – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.

Manual de instruções sobre o processo de estágio probatório da UFSC. Florianópolis, 2016. Disponível em:

<<http://segesp.ufsc.br/files/2013/04/INTRODU%C3%87%C3%83O.pdf>> Acesso em: 10 abr. 2016.

UFSC – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.

Plano Anual de Capacitação 2016. 2016a. Disponível em:

<<http://sgca.sites.ufsc.br/Pac2016.html>>. Acesso em: 11 jul. 2016.

UFSC – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.
Plano de Desenvolvimento Institucional 2015 a 2019. 2015a.
Disponível em: <<http://pdi.ufsc.br/files/2015/05/PDI-2015-2019-1.pdf>>.
Acesso em: 10 jul. 2016.

UFSC – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.
Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação 2016 a 2020. 2016b. Disponível em:
<<http://pdi.paginas.ufsc.br/files/2016/06/PDTI-UFSC-2016-2020-v1.1-Texto-Completo.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2016.

UFSC – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE PESSOAS (PRODEGESP). **Apresentação.** 2016c. Disponível em:
<<http://prodegesp.ufsc.br/apresentacao/>>. Acesso em: 16 mar. 2016.

UFSC – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.
UFSC. PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE PESSOAS (PRODEGESP). **Divisão de Análise Funcional e Desenvolvimento na Carreira (DAFDC).** 2016d. Disponível em:
<<http://prodegesp.ufsc.br/ddpp/dafdc/>>. Acesso em: 16 mar. 2016.

UFSC – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.
UFSC. PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE PESSOAS (PRODEGESP.) DIVISÃO DE ANÁLISE FUNCIONAL E DESENVOLVIMENTO NA CARREIRA (DAFDC). **Ficha de Acompanhamento do Desempenho Estágio Probatório Servidor Técnico-Administrativo.** 2016e.

UFSC – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.
Regimento da Reitoria. 2012. Disponível em:
<http://portal.reitoria.ufsc.br/files/2014/01/Regimento_Reitoria.pdf>.
Acesso em: 16 mar. 2016.

UFSC – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.
Regimento da Reitoria. 2012. Disponível em:
<http://portal.reitoria.ufsc.br/files/2014/01/Regimento_Reitoria.pdf>.
Acesso em: 16 mar. 2016.

UFSC – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.

Relatório de Gestão 2014. 2014. Disponível em:

<<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/135001>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

UFSC – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.

Relatório de Gestão 2015. 2015b. Disponível em:

<<http://dpgi.seplan.ufsc.br/files/2016/04/Relat%C3%B3rio-de-Gest%C3%A3o-2015.pdf>>. Acesso em: 9 jul. 2016.

UFSC – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.

Relatório de Gestão 2012-2016. 2016f. Disponível em:

<<https://indd.adobe.com/view/ebcabbea-d73c-4b8e-a73b-99f9eb86fb06>>. Acesso em: 10 mai. 2016.

UFSC – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.

Relatório final grupo de trabalho Reorganiza UFSC: isonomia para todos. 2013. Disponível em:

<<http://reorganiza.ufsc.br/files/2013/06/RELATORIO-FINAL-GT-REORGANIZA.pdf>>. Acesso em: 9 jul. 2016.

UFSC – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.

Resolução nº 121/CUN/90 de 28 de agosto de 1990. Dispõe sobre a avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos.

Disponível em: <<http://segesp.ufsc.br/files/2013/08/Resolucao-121CUn90.pdf>>. Acesso em: 01 abr. 2016.

UFSC – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.

Resolução nº 055/CUn/94, de 26/07/1994 que dispõe sobre as normas e os procedimentos para a efetivação dos servidores técnico-administrativos em EPB na UFSC. Disponível em:

<<http://segesp.ufsc.br/files/2013/04/Resolu%C3%A7%C3%A3o-055-CUn-1994-nova.pdf>> Acesso em: 10 abr. 2016.

UFSC – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.

Resolução Avaliação de Desempenho 2016. Florianópolis, 2016g.

UnB – UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Universidade de Brasília. Resolução da Câmara de Gestão de Pessoas nº 005/2013.** Dispõe sobre o Programa de Estágio Probatório dos Servidores TAEs da UnB. Disponível em:
<ftp://ftp.unb.br/pub/download/dgp/Resolucao_do_estagio_probatorio.pdf>. Acesso em: 11 jul. 2016.

UNIRIO – UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Formulário de avaliação de desempenho dos servidores TAEs 2015.** 2015. Disponível em:
<<http://www.unirio.br/progepe/FormulariodeAvaliao2015.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2016.

UNIVASF – UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO. **Resolução nº 02/2016, de 18/03/2016.** Institui o Programa de Avaliação de Desempenho do Pessoal Técnico Administrativo em Educação da Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco. Disponível em:
<http://www.sgp.univasf.edu.br/site/images/arquivos/legislacao/RESOLUO%20N%2002_2016.pdf> Acesso em: 9 jul. 2016.

VELASCO, Simone Maria Vieira; SILVA, Marcela Tapajós. **Sistemática da Avaliação de Desempenho na Administração Pública Federal.** In: IV CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA. 2011. Disponível em:
<http://banco.consad.org.br/bitstream/123456789/767/1/C4_TP_SISTEM%C3%81TICA%20DA%20AVALIA%C3%87%C3%83O%20DE%20DESEMPENHO.pdf>. Acesso em: 26 de jul. de 2015.

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

APÊNDICE A - AUTORIZAÇÃO PARA A PESQUISA

Florianópolis, 11 de dezembro de 2015

À Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGESP)

Assunto: **Autorização para pesquisa sobre fatores que interferem no desempenho dos STAs da UFSC durante o estágio probatório.**

Prezada Sra. Secretária,

Sou estudante de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e também Servidor Técnico-Administrativo desta Universidade.

Informo que estou realizando uma pesquisa sob supervisão da professora Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, que dentre os objetivos estão: analisar os fatores que interferem no desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos da UFSC durante o estágio probatório e apontar possíveis alternativas de solução para lidar com estas interferências. Os sujeitos selecionados para este estudo são os STAs ocupantes do cargo de Administrador, que já passaram, pelo menos, por um dos períodos de acompanhamento do desempenho durante o estágio probatório.

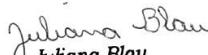
Saliento que esta pesquisa vai ao encontro dos objetivos da avaliação de desempenho da UFSC, regida pela Resolução nº 121/CUN/90, no qual estabelece, como alguns de seus objetivos específicos, a necessidade de diagnosticar situações-problema e de levantar e divulgar dados que possam subsidiar as ações de desenvolvimento de recursos humanos.

Com a intenção de colaborar e tentar ajudar na política de gestão de pessoas desta Universidade e para alcançar os objetivos desse estudo, solicito sua autorização para realizar essa pesquisa com os servidores ocupantes do cargo de Administrador e ter acesso a seus respectivos processos de estágio probatório. Acrescento que na publicação dos resultados desta pesquisa, a identidade dos servidores será mantida no mais rigoroso sigilo e serão omitidas todas as informações que permitam identificá-los.

Att,


Emanuel Martins Búrigo
Matrícula: 201403793

ciente. De acordo
Em 11/12/15


Juliana Blau
Secretaria de Gestão de Pessoas
Portaria nº 2001/2015/GR

**APÊNDICE B - FATORES QUE PODEM INFLUENCIAR
POSITIVAMENTE O DESEMPENHO**

AA1	<p>O servidor é assíduo disciplinado e desempenha com eficiência as tarefas que lhe são confiadas. É proativo e responsável. Possui domínio em lidar com o público e facilidade no relacionamento com os colegas de trabalho. Busca soluções por sua própria iniciativa. É capaz de avaliar bem as situações e tomar providências corretas. [...] Os trabalhos realizados são de boa qualidade e possui grande espírito de colaboração em equipe. É um servidor prestativo e dinâmico com conhecimento necessário para o exercício de suas funções. [...] No geral, um bom desempenho.</p>
AA2	<p>Considerando os fatores assiduidade, disciplina, produtividade e qualidade, iniciativa e responsabilidade o avaliado apresenta desempenho plenamente satisfatório de suas atribuições.</p>
AA3	<p>Considerando as atividades inerentes ao cargo, o servidor apresentou bastante facilidade no aprendizado das tarefas dentro desse período inicial de avaliação. Contribui para o trabalho em equipe, organizando as atividades a serem desenvolvidas de forma clara e direta, criando um espaço propício para a proatividade. É muito organizado na administração do próprio trabalho e sempre que possível orienta os servidores bolsistas e terceirizados em suas atividades diárias, visando atingir os objetivos do departamento. Está sempre disposto a prestar informações e orientações necessárias ao bom andamento dos trabalhos, motivando a equipe e sempre dividindo as sugestões para a melhoria e adequação dos processos e procedimentos. [...] Busca ir além das funções do seu cargo com vistas a alcançar os objetivos institucionais. [...] Foi possível perceber que o mesmo já possui todas as habilidades necessárias para o bom desempenho de suas atribuições. Novas tarefas foram rapidamente assimiladas e realizadas com qualidade demonstrando boa produtividade e autonomia.</p>
AA4	<p>As atividades executadas pela servidora [...] foram desenvolvidas com qualidade e responsabilidade. A servidora apresenta iniciativa no desempenho de suas novas funções. Possui boa vontade em aprender todas as atividades que o cargo exige, busca se capacitar para o desempenho das mesmas nos cursos de capacitação oferecidos pela Instituição. É cumpridora de seu horário de trabalho e disciplinada em sua rotinas. Todos os trabalhos são desenvolvidos com muito bom nível e a servidora se encontra integrada às atividades da equipe [...]. A servidora se encontra adaptada ao Setor, bem como em suas rotinas de trabalho, o que possibilitou aperfeiçoar suas atividades, desenvolvidas com responsabilidade, buscando trabalhar de forma organizada e comprometida com aquilo</p>

	que realiza. Trata-se de servidora de nível superior, com capacidade e autonomia de trabalho, tendo demonstrado plena aptidão para o desempenho de suas funções. Possui espírito de colaboração com a equipe de trabalho. [...] A servidora tem apresentado bom desempenho [...].
AA5	O servidor tem desempenhado suas funções com bastante iniciativa e interesse pelo serviço. Está sempre disposto a aprender e busca soluções para os problemas enfrentados. Está tendo uma conduta irrepreensível. Apresenta facilidade em se comunicar e bom relacionamento com todos. O desempenho do servidor está sendo excelente. Apresenta domínio nos assuntos que são tratados nas diversas instâncias da UFSC. Aprende com facilidade e domina os programas utilizados na administração da UFSC. Já apresenta uma rede de comunicação com diversos setores da administração da UFSC [...]. É aberto a críticas e sugestões. Em resumo é um ótimo servidor.
AA6	A servidora é extremamente atenciosa e competente no desenvolvimento das funções que lhe são atribuídas. É pontual e assídua, integrada ao ambiente de trabalho contribuindo sempre para o sucesso das atividades realizadas neste centro. Tem perfeito entendimento dos trabalhos executados, procurando sempre melhorar e aprimorar os procedimentos. [...] Procura aprimorar seus conhecimentos com cursos de capacitação para melhoria de seu desempenho. [...] Tem total domínio das atividades a serem realizadas no setor. Está bem integrada ao grupo. É criativa e procura desenvolver novos procedimentos, visando a melhorias das atividades do setor. É responsável e comprometida com os trabalhos executados no centro.
AA7	A servidora desempenhou as atividades propostas revelando elevado comprometimento, destacando-se na organização das atividades administrativas do Centro [...]. Dentro das qualidades observadas, ressaltamos elevada capacidade de iniciativa e responsabilidade. A experiência acumulada em atividades administrativas, anteriores ao ingresso na UFSC, têm facilitado o pleno desempenho das atividades propostas. [...] Não foram registradas problemas quanto a assiduidade, sendo que quando necessário, a servidora extrapolou o horário normal de serviço para dar o devido andamento nas demandas. [...] A servidora não apresenta faltas e nem ausenta-se durante o expediente, cumpre perfeitamente as orientações recebidas. Preocupa-se constantemente em agir, de acordo com as normas disciplinares estabelecidas pela instituição. É capaz de avaliar bem as situações e tomar providências corretas buscando soluções por sua própria iniciativa. Executa o trabalho com o máximo de rapidez, superando os padrões normais. Realiza os trabalhos com ótima qualidade. Assume suas responsabilidades e

	desempenha perfeitamente suas tarefas. É cuidadosa em relação aos bens da instituição.
AA8	[...] tem desempenhado suas funções com assiduidade, disciplina, produtividade. Ressalta-se seu espírito de iniciativa e responsabilidade, não só sobre suas tarefas específicas, mas no auxílio aos colegas de trabalho. [...] O desempenho é muito bom, alcançando os objetivos dos trabalhos e formulando rotinas e manuais explicativos sobre procedimentos de compras.
AA9	Nesse período a servidora demonstrou interesse em conhecer e aprender as tarefas a ela atribuídas. Tem sido prestativa, pontual, desempenhando, suas funções com responsabilidade. [...] Tem iniciativa e busca soluções e alternativas para situações imprevistas. [...] Teve muito bom desempenho. Possui grande espírito de equipe, é determinada e muito responsável. Demonstra muito interesse em conhecer a burocracia do serviço público federal. Participou ativamente de treinamentos e cursos de capacitação oferecidos pela UFSC/DCAF, aplicando imediatamente os conhecimentos.
AA10	[...] com relação à assiduidade, a administradora tem cumprido com seus compromissos, não só com a frequência e regularidade, mais ainda com zelo, comprometimento e dedicação. No que diz respeito à disciplina, a servidora tem se mostrado muito disciplinada e educada. No fator capacidade de iniciativa apresenta desembaraço na resolução de quaisquer problemas relacionados ao trabalho, com bastante energia e disposição para o início de qualquer atividade. Ao que tange produtividade, todas as atividades desenvolvidas e apresentadas pela administradora foram de muita qualidade, por fim o fator Responsabilidade na qual a servidora tem demonstrado muito comprometimento com suas ações e ainda com os materiais, chaves patrimônios e outros que lhe foram confiados.
AA11	Demonstra interesse na sua capacitação, participando de cursos oferecidos na UFSC, colocando em prática os conhecimentos adquiridos. [...] Durante este período o referido funcionário atuou com grande atenção ao Departamento, supervisionando os trabalhos dos bolsistas. Foi assíduo, disciplinado, com grande produtividade, qualidade, iniciativa e responsabilidade. Tem especial atenção para ensinar, discutir, inovar e paciência e tolerância para com os demais colegas.
AA12	A servidora tem possibilitado o desenvolvimento de um trabalho na secretaria do Centro, anteriormente não vivenciado. Esse trabalho tem sido possível, graças a competência, disciplina, comprometimento e assiduidade demonstrados pela servidora, que conduz a equipe de forma ética e profissional. Salientamos ainda o comprometimento da servidora demonstrado durante o período de paralisação dos servidores e docentes na UFSC. Esse comprometimento, compreensão foram fundamentais para a

	<p>execução de várias atividades importantes na nossa rotina. Foram inúmeras as suas contribuições que a princípio não eram de sua responsabilidade. Destacamos a sua organização, seriedade e profissionalismo. É nosso entendimento de que o trabalho desenvolvido pela Servidora na tem sido fundamental e contribuído de forma significativa para o adequado e correto funcionamento das atividades administrativas do Centro. Por fim, assim como os Pró-reitores adjunto, considero que Administradores poderiam auxiliar igualmente na Direção dos Centros de Ensino. [...] O desempenho tem sido excelente como em todas as avaliações já efetuadas. Desempenho esse, motivo de nosso reconhecimento e merecedor de destaque.</p>
AA13	<p>Servidor altamente qualificado, comprometido e responsável com suas atribuições; Excelente relacionamento com equipe; servidor visionário, disposto a práticas inovadoras; O trabalho realizado ganha destaque pela rica qualidade e padronização; Interessado em desenvolver novas proposições e métodos de desenvolvimento das rotinas; Posicionamento crítico bastante positivo [...]; Receptivo a críticas; Disposto a colaborar com todas as dificuldades dos demais servidores da equipe. [...] Plenamente satisfatório, a qual agrega muito conhecimento e competência as demandas deste departamento; o servidor possui alta confiança dos demais servidores em relação as tarefas executadas. [...] O potencial do servidor e sua capacidade de absorção das demandas merece destaque tendo em vista os reflexos positivos que agregam as atividades inerentes ao departamento, não limitando-se as suas atividades (função em exercício).</p>
AA15	<p>É assídua e comprometida, competente no exercício de suas atribuições. Sabe buscar as informações que não detém e tem bom relacionamento com os colegas. Foi elogiada diversas vezes por servidores que trabalham nos centros e atuam na área de compras, por sua competência, simpatia e boa vontade no atendimento de suas solicitações. Atua de forma imparcial priorizando sempre os objetivos institucionais. [...] A servidora demonstra facilidade de aprendizado e adaptação a situações diversas. Sabe se relacionar com os clientes (internos e externos) é competente na condução de sua equipe e organizada. Sabe trabalhar sob pressão e é comprometida com os objetivos institucionais. Tem alto grau de produtividade e está sempre buscando aprender e aprimorar processos.</p>
AA16	<p>A servidora vem desempenhando suas atividades com assiduidade, responsabilidade e disciplina. Ainda, destaco como qualidade no desenvolvimento das atividades a sua iniciativa na busca de soluções para os processos de gerenciamento das atividades da secretaria [...].</p>

AA17	O servidor demonstra interesse em aprender, participa de cursos, é atencioso e comprometido com seu trabalho e com a Instituição. [...] O servidor desempenha seu papel de maneira responsável, segue as orientações repassadas, desenvolvendo de maneira muito competente suas atribuições.
AA18	[...] Durante o período, a servidora foi assídua e disciplinada, apresentou alta qualidade nas tarefas realizadas bem como iniciativa tanto para aprender as rotinas administrativas como para refletir sobre elas e aperfeiçoá-las. Mostrou-se aberta para interagir com a equipe de trabalho e buscou, desde o início, entrosamento com o grupo. [...] o desempenho apresentado pela servidora foi ótimo, caracterizado pela alta qualidade com que executou as atribuições que lhe couberam e que demandaram rapidez no aprendizado, senso de organização, iniciativa e habilidade na comunicação. Aspectos todos demonstrados pela servidora ao longo do período.
AA19	A servidora é assídua, pontual e tem postura profissional. Demonstra domínio e apreensão das atribuições que desenvolve. Realiza suas atividades com organização. É responsável, tem iniciativa para solucionar com competência os problemas de rotina, sugerindo soluções coerentes. É comunicativa. Interessa-se pela atualização profissional e utiliza o que aprendeu no trabalho. Tem ótimo relacionamento com os colegas e o público. É participativa e colabora com a equipe de trabalho. Tem cuidado com os bens da Instituição, observando as condições de uso e conservação dos materiais e equipamentos.
AA20	Possui total domínio das atividades realizadas, procura melhorar e aprimorar os procedimentos, apresenta-se assiduamente e pontualmente ao ambiente de trabalho; É atenciosa e competente no desenvolvimento de suas atividades. Está integrada ao ambiente de trabalho, contribuindo para o bom andamento das atividades realizadas. É responsável e comprometida em suas atribuições. [...] É criativa e busca desenvolver novos procedimentos, visando à melhoria das atividades; está integrada ao grupo; é responsável e comprometida com os trabalhos executados. [...] Seu desempenho é satisfatório.
AA21	A servidora em questão sempre foi assídua ao trabalho, demonstrando boa vontade e iniciativa em aprender e desenvolver as atividades do setor - aprende com rapidez o trabalho e demonstra facilidade para operar sistemas computacionais. Tem demonstrado também preocupação em aprimorar-se para melhorar o desenvolvimento de seu trabalho, buscando informações e esclarecendo dúvidas. É responsável, mantém um bom relacionamento com os colegas e demonstra iniciativa. No suporte às secretarias, bem como no atendimento ao público em geral, seja presencial, por email ou telefone, mostra-se atenciosa, buscando

	<p>resolver a situação que lhe é passada. [...] A servidora desempenha suas atividades com responsabilidade, equilíbrio e educação, realizando seu trabalho com dedicação e mantendo respeito com o público e os colegas. Tem iniciativa e demonstra disposição e interesse em realizar atividades novas e desafiadoras.</p>
AA22	<p>A servidora demonstrou excelente desempenho no exercício de suas funções, Ao longo deste 1º período do estágio probatório teve iniciativa, disciplina e cumpriu rigorosamente com suas atribuições. Trata-se de servidora com autonomia de trabalho e que em menos de três meses está perfeitamente adaptada ao setor. [...] apresentou um excelente desempenho, demonstrando competência, disciplina, assiduidade e iniciativa [...].</p>
AA23	<p>[...] desempenha suas atividades com acurada inteligência e competência, revelando capacidade intelectual extraordinária. Assume cada tarefa com rigor, disciplina e método. Cumpre plenamente os requisitos do Estágio Probatório, tanto em termos de assiduidade e disciplina, quanto no que se refere à iniciativa e qualidade. Revela capacidade de assumir responsabilidades organizativas. [...] Nos aspectos assiduidade e disciplina, destaco o extremo comprometimento da servidora em respeitá-los. A qualidade e a produtividade do seu trabalho foi demonstrada de forma muito satisfatória, especialmente no atendimento das múltiplas tarefas e emergências repassadas para a servidora. Toda sua atenção foi caracterizada de forma responsável e proativa frente as situações em que se encontrou. Merece destaque ainda sua grande capacidade de relacionamento com a equipe, onde demonstrou grande habilidade e cordialidade. [...] O desempenho da servidora avaliada, nos fatores aqui apresentados, pode ser considerado excelente.</p>
AA24	<p>Demonstra interesse em conhecer as rotinas de trabalho e procura qualificá-las a cada dia; Busca ampliar seus conhecimentos; Possui habilidade em trabalhar em grupo; Tem discernimento para avaliar situações, procurando sempre interpretá-las da melhor forma possível; Demonstra sempre iniciativa; É responsável e assídua; Cumpre os horários estabelecidos; É interessada e está sempre disponível para aprender as tarefas relacionadas ao seu setor; É clara e objetiva na emissão de informações e ideias.</p>
AA25	<p>A servidora possui excelente postura profissional. É assídua e pontual. Demonstra domínio das atribuições que desenvolve. Os trabalhos desenvolvidos pela servidora apresentam-se sempre muito bem organizados e com ótima qualidade, alcançando os objetivos propostos. É responsável, tem iniciativa para solucionar com competência os problemas que surgem, sugerindo soluções coerentes. Interessa-se pela atualização profissional e utiliza o que aprendeu no trabalho. Tem ótimo relacionamento com os colegas e</p>

	o público. É participativa e colabora com a equipe de trabalho. Demonstra sensatez com os assuntos inerentes às suas atividades. Tem muito cuidado com os bens da instituição. [...] O desempenho da servidora neste período se caracteriza como excelente, pois atua sempre com muita responsabilidade e organização. A servidora desenvolve suas atividades com iniciativa, ponderação, ótimo nível de produtividade, assiduidade, pontualidade e excelente qualidade.
AA26	A servidora é assídua. Realiza suas atividades com organização, qualidade e produtividade. Demonstra responsabilidade no desenvolvimento das atividades. Faz questionamentos sempre que necessário. Busca atualizar-se constantemente. Tem ótimo relacionamento com os colegas e com o público em geral. Colabora com a equipe de trabalho, propondo melhorias no desenvolvimento das atividades. Tem cuidado com os bens da Instituição, observando as condições de uso e conservação dos materiais e equipamentos. [...] Neste período, a servidora teve um ótimo desempenho nas atividades propostas.
AA27	O servidor tem apresentado desempenho satisfatório na realização das atribuições. Apresenta comportamento proativo, com iniciativa para executar tarefas e senso crítico. A produtividade é satisfatória, atendendo aos prazos e solicitações das tarefas. Bom desempenho de suas atividades, buscando melhoria contínua. É pontual e assíduo, organizado e responsável.
AA28	Sobre o desempenho do servidor, temos a informar: Assiduidade - O servidor sempre dá conhecimento ou solicita permissão da chefia para ausentar-se do local de trabalho. É pontual, permanece no local de trabalho durante o expediente, e não apresenta faltas injustificadas. Disciplina - o servidor conhece as obrigações de seu cargo e a hierarquia funcional, e cumpre com presteza as ordens recebidas. Segue cuidadosamente as normas de trabalho da unidade, cumpre a legislação vigente e assume as obrigações do trabalho. Capacidade de iniciativa - é capaz de tomar decisões em situações habituais e procura contornar situações difíceis surgidas no trabalho. Busca atualizar-se para conhecer a legislação, instruções e normativos. Demonstra habilidade ao lidar com situações não rotineiras e de criar e desenvolver novas ideias. Apresenta sugestões e críticas construtivas para realização do trabalho, bem como busca soluções para os problemas que encontra. Produtividade - o servidor racionaliza o tempo na execução de suas tarefas, aproveitando a disponibilidade de forma produtora. O nível de atenção é suficiente para a execução de um trabalho de qualidade, não necessitando de constantes ordens e orientações para a execução. Organiza as tarefas de forma a executar conforme as prioridades definidas. Seu volume de trabalho produzido é compatível e proporcional à complexidade do cargo que ocupa. Responsabilidade - Procura constantemente

	aperfeiçoar o trabalho que executa, cumprindo prazos estabelecidos para o cumprimento de compromissos de trabalho. Encara seu trabalho com seriedade compatível com o cargo que ocupa, e corresponde à confiança que lhe é dada no trabalho. Reconhece a importância do trabalho que realiza. [...] Consideramos que o servidor [...], teve desempenho plenamente satisfatório no período avaliado.
AA29	Na execução de suas atividades, coordena com segurança bolsistas, procura resolver as pendências e tem iniciativa de perguntar quando uma situação nova se apresenta. Mostra senso de responsabilidade com suas atividades e mantém um fluxo de trabalho adequado, procurando resolver os problemas e facilitar o tramite dos processos. [...] A servidora é organizada, disciplinada, tem excelente comportamento, é assídua e permanece além do horário de expediente envolvida com suas atividades de trabalho sempre que necessário. Desempenha com responsabilidade as suas funções, é produtiva, enfim, uma excelente Servidora. Coordena as bolsistas que atuam no seu setor e com eles, bem como com os demais colegas de trabalho, mantém um bom relacionamento. [...]
AA30	O desempenho da servidora tem sido ótimo, a mesma apresenta responsabilidade ao realizar as suas atividades, é organizada em seu trabalho e tem bastante conhecimento sobre as tarefas que realiza, por ser formada em administração possui conhecimento técnico e específico, o que aplica diariamente em suas atividades diárias no trabalho. [...] é pontualíssima, cumpre seus horários com primazia e responsabilidade, é muito assídua ao trabalho. Possui iniciativa, tenta sempre antecipar-se aos problemas, resolvendo-os antes de acontecerem sempre que possível. Não deixa seu trabalho acumular, cumpre os prazos estabelecidos e preocupa-se com suas atividades, realizando seu trabalho com qualidade.
AA31	1 Pontual, organizada e responsável; 2 Tem iniciativa em propor soluções para problemas administrativos; 3 É cordial e gentil no trato com os colegas e o público; 4 Tem buscado informar-se rapidamente sobre todos os procedimentos administrativos; 5 Demonstrou interesse e participou de cursos de capacitação buscando ampliar seus conhecimentos em torno das rotinas administrativas e financeiras e legislações internas e externas referentes aos serviços públicos. [...] A servidora desempenhou suas funções de forma exemplar, aprimorando os métodos de trabalho e a gestão administrativa na Secretaria em que atuou. Demonstrou comprometimento, contribuindo para o atendimento das demandas vinculadas à sua função.
AA32	[...] desenvolve com muita responsabilidade, e dedicação as tarefas de sua área de atuação. A servidora é assídua, competente. Demonstra iniciativa. Procura resolver com a máxima eficiência os

	problemas que surgem.
AA33	A servidora apresentou elevado grau de responsabilidade no desempenho de suas atividades, durante o período avaliado. Ela possui iniciativa e busca resolver as demandas que lhe são solicitadas com rapidez e qualidade, sem a necessidade de ser cobrada. Trabalha bem em equipe, é comunicativa, assídua e responsável.
AA34	[...] Desde sua admissão, mantém a assiduidade e a pontualidade. Demonstra segurança e domínio das atribuições que desenvolve. Os trabalhos desenvolvidos pela servidora apresentam-se sempre muito bem organizados e com ótima qualidade, alcançando os objetivos propostos. Demonstra sensatez com os assuntos inerentes às suas atividades, é responsável e tem iniciativa para solucionar com competência os problemas que surgem. [...] Está em constante aperfeiçoamento profissional e possui ótimo relacionamento com os colegas e o público. [...] Neste período, a servidora teve um ótimo desempenho nas atividades propostas. Tem demonstrado [...] um ótimo nível de produtividade. Atende o público com cordialidade, demonstrando segurança e domínio das atribuições que desenvolve.
AA35	Com relação ao trabalho, propriamente dito, sua produtividade e qualidade de seu trabalho são excelentes, podendo-se confiar que o trabalho será bem feito e no prazo estipulado. [...] demonstra domínio na execução das tarefas rotineiras e preocupação na execução correta de atividades pouco conhecidas ou novas. Dá conta do volume de trabalho apresentado, cumprindo prazos e metas. Nas demandas emergenciais mostra empenho para o cumprimento dos prazos impostos. Mostra-se prestativa, oferecendo ajuda quando percebe que outros membros da equipe de trabalho estão sobrecarregados. Apresenta boa interação com a equipe de trabalho. [...] desempenha suas tarefas de modo exemplar [...]. Mostra-se comprometida com seu trabalho e demonstra também preocupação em buscar a melhoria contínua no desenvolvimento de suas atividades. É assídua e pontual.
AA36	1) O servidor é assíduo; 2) O servidor é capaz de seguir os parâmetros de disciplina da Administração Pública; 3) O servidor é produtivo e realiza um trabalho plenamente satisfatório; 4) O servidor demonstra iniciativa e responsabilidade.
AA37	O desempenho da servidora em relação as suas atribuições foi exemplar, de excelente qualidade, responsabilidade, iniciativa e criatividade. Além disto, cabe ressaltar que [...] é uma pessoa que trabalha com muito afinho, presteza e sempre colabora com as pessoas que trabalham em conjunto com ela.
AA38	[...] a servidora tem desempenhado as suas atividades com assiduidade, responsabilidade, disciplina, produtividade e iniciativa. Trata-se de servidor de nível superior, com capacidade e autonomia

	de trabalho, tendo demonstrado plena aptidão para o desempenho de suas funções. Deste primeiro período, seja por iniciativa própria ou por orientação da chefia, três cursos; 1) introdução ao ambiente UFSC, 2) Noções sobre uso do SPA, 3) Organização de arquivos setoriais. A participação nos cursos contribui para melhorar a performance da servidora e qualificar as atividades [...].
AA39	A servidora teve 100% de assiduidade, disciplina e sua produção atendeu as expectativas [...] no que tange as atividades sob sua responsabilidade. Suas atividades foram realizadas com qualidade e zelo, por ser uma pessoa de iniciativa, responsável e comprometido com as atividades do Departamento e com a equipe.
AA40	O servidor mostrou interesse imediato em aprender as atividades desenvolvidas [...]. Solicitava esclarecimentos sempre que lhe incorriam dúvidas quando de suas execuções. Assiduo, disciplinado e produtivo, desenvolveu as atividades de forma responsável e criativa, inovando algumas atividades tais como melhorando as planilhas de controle das atividades executadas no setor, criou o fluxograma das atividades desenvolvidas [...] e desenvolveu um manual [...], cujo uso poderá ser aplicado em toda a Universidade. [...] Apresenta iniciativa para executar as tarefas. A produtividade é satisfatória, atendendo aos prazos, qualidade e solicitações das tarefas. O servidor procura orientação e auxílio dos colegas mais experientes e demonstra interesse em melhorar o desempenho de suas atividades. É organizado, respeita a hierarquia da Instituição e demonstra responsabilidade na execução das tarefas que lhe são confiadas.
AA41	A servidora possui excelente desempenho em todas as tarefas sobre as quais se responsabiliza. Busca conhecer, elabora sugestões, assessora decisões, sempre com muita eficiência. Compreende a natureza de suas atribuições dentro do serviço público federal. Possui senso ético para lidar com os desafios que se apresentam. Frequentemente manifesta espírito de colaboração com o grupo de trabalhadores. Planeja suas ações e presta contas das mesmas. Organiza sua documentação e preocupa-se com a organização do fluxo de tarefas do setor. Destaca-se em tarefas ligadas ao seu cargo de administrador: planejamento, administração de fluxos, regulamentos, gestão administrativa.
AA42	A servidora apresenta-se pontualmente no local de trabalho, domina ferramentas, métodos e técnicas necessárias para a execução das tarefas; mostra disposição para colaborar com os colegas e chefia na execução dos trabalhos; empreende boas alternativas para a solução de problemas de trabalho, cumpre suas atribuições com competência e eficiência de modo a favorecer a boa qualidade do serviço. Apresenta bom senso de responsabilidade nas decisões tomadas em situações excepcionais; ordena o material e as ações de trabalho de

	<p>forma a facilitar a execução das tarefas e atender as necessidades do serviço; centra seus esforços na execução do trabalho que lhe é confiado. Atende o público em geral de maneira cortês e respeitosa; se expressa de forma clara e oportuna contribuindo agradável e harmônico de trabalho. Gerencia a equipe com grandeza e humildade. [...] Observa e cumpri as normas, instruções e regulamentos da instituição, desenvolve suas atribuições com ética, excelente determinação, é capaz de antecipar aos fatos e empreender alternativas inovadoras para a solução de problemas de trabalho. Seu trabalho é de ótima qualidade e presteza, exerce sua liderança na equipe de maneira respeitosa e motivadora. Atende aos servidores, ao público e a seus superiores com cortesia e eficiência, mostrando disposição para colaborar com o trabalho.</p>
AA43	<p>A servidora cumpre com responsabilidade e dedicação as atividades que lhes são atribuídas. Mostra-se interessada em aprender sempre mais, é fel ao cumprimento do horário de trabalho, é organizada, disciplinada e extremamente cuidadosa com os bens da instituição. Possui facilidade em lidar com o público, mantendo um bom relacionamento com os colegas de trabalho. [...] O desempenho da servidora durante o período foi ótimo.</p>
AA44	<p>A servidora tem ótimo desempenho e cumpre os fatores de assiduidade, disciplina e qualidade em suas funções. Sempre tem iniciativa e responsabilidade no cumprimento das atividades. [...] Todas as atividades programadas são desempenhadas com cuidado e competência. Conhece as rotinas institucionais e têm buscado capacitação continuada para as novas rotinas da UFSC. [...] A servidora apresenta grande potencial para a gestão.</p>
AA45	<p>A servidora demonstrou, [...], estar preparada para desempenhar as atribuições inerentes ao seu cargo, bem como a função de chefe da Divisão [...]. Demonstrou domínio de métodos e técnicas, desempenhando as atividades com conhecimento sobre os procedimentos, normas e padrões necessários para exercer suas atividades. Seu trabalho foi sempre pautado no cumprimento das normas de procedimentos no desempenho das atribuições do cargo e da conduta de acordo com os princípios da Administração Pública. A referida servidora se apresentou assídua e disciplinada ao longo deste primeiro quadrimestre de estágio probatório, possuindo boa capacidade de relacionamento interpessoal, tanto com os servidores que são atendidos pela Coordenadoria, quanto com os integrantes da equipe de trabalho, na qual a mesma encontra-se inserida. Na condição de chefe [...], manteve a equipe sempre motivada e integrada, o que possibilitou o alcance de objetivos e metas previstas para o período. Manifestou-se sempre comprometida orientando o desempenho das atividades profissionais para os interesses e objetivos organizacionais. [...] a servidora mostrou-se</p>

	<p>motivada, integrada e preparada para as atribuições do cargo, demonstrando espírito de liderança. Realizou com responsabilidade e eficiência as tarefas que lhe foram delegadas, apresentando eficiência no resultado dos trabalhos realizados. O trabalho foi sempre desenvolvido mediante a utilização de métodos e técnicas, observando o prazo e a qualidade estabelecidos. Possui iniciativa e senso de responsabilidade, estando constantemente pré-disposta a colaborar para o bom desenvolvimento das atividades [...]. Seu bom desempenho resultou de uma soma de elementos que contribuíram de forma positiva: satisfação de estar no lugar que está, identificação, coerência entre o trabalho que executa e as competências que possui consciência profissional e motivação.</p>
AA46	<p>[...] o servidor demonstrou comprometimento e responsabilidade no desenvolvimento de suas atribuições e tarefas. Apresenta as competências técnicas necessárias e demonstra iniciativa que resultam em atividades desenvolvidas com qualidade. Destacamos também a assiduidade, responsabilidade e disciplina do referido servidor. O servidor demonstra agir em prol de princípios constitucionais que regem a administração pública e a supremacia do interesse público, maximizando os resultados institucionais e conferindo maior eficiência, eficácia e efetividade à gestão pública. [...] O desempenho do servidor foi completamente adequado às necessidades do setor de lotação, contribuindo de forma efetiva no desenvolvimento das atividades do departamento. O servidor não apresenta faltas nem se ausenta sem justificativa. Cumpre perfeitamente as orientações recebidas. Preocupa-se constantemente em agir de acordo com as normas disciplinares estabelecidas pela instituição. Busca soluções por sua própria iniciativa. É capaz de avaliar bem as situações e tomar providências corretas, superando as expectativas e necessidades do setor. Executa o trabalho com o máximo de rapidez. Os trabalhos realizados são sempre de ótima qualidade, sob todos os aspectos. Assume integralmente suas responsabilidades e desempenha perfeitamente suas tarefas. É cuidadoso com os bens da instituição, conservando em condição de uso materiais e equipamentos.</p>
AA47	<p>O servidor é fiel no cumprimento do seu trabalho e do horário de trabalho; O servidor conhece as rotinas do seu trabalho, buscando ampliar sempre os conhecimentos; O servidor age com habilidade e desembaraço diante de situações novas, apresentando soluções alternativas, demonstrando sempre dinamismo e independência, formando decisões oportunas e adequadas; o servidor possui habilidade para programar atividades inerentes à função [...], definindo com precisão as tarefas e os métodos adequados à execução das atividades do setor; O servidor possui grande habilidade para perceber, interpretar e discernir, emitindo pareceres</p>

	precisos e adequados; O servidor assume integralmente as responsabilidades de servidor e Chefe [...]; O servidor possui habilidade nos contatos com os colegas e externamente com outras Instituições Públicas, comunicando-se ordenada e objetivamente. [...] O servidor apresentou um ótimo desempenho [...].
AA48	O servidor tem desenvolvido suas atividades com presteza e organização. [...] sendo seu desempenho ótimo no período.
AA49	[...] sempre foi muito dedicada e interessada em apreender os procedimentos realizados na UFSC em geral [...]. Seu trabalho pode ser considerado de grande qualidade, com alta produtividade e responsabilidade. [...] exerceu com muito afinco as atribuições inerentes à sua função. [...] O desempenho da Servidora foi muito bom durante todo o período avaliado. [...] Servidores com o desempenho demonstrado pela [...] deveriam merecer mais atenção por parte da UFSC, no sentido de garantir as condições para, continuar o bom desempenho desta parcela de servidores.
AA50	[...] Pontualidade e facilidade de aprendizagem são características muito evidentes do seu perfil profissional. [...] Apresenta grande capacidade de comunicação, tanto oral quanto escrita. [...] Excelente desempenho, destacando-se: responsabilidade, competência, pontualidade, espírito público, dedicação ao trabalho. [...] É uma profissional assídua, pontual, colabora com a equipe e demonstra motivação para seu crescimento pessoal. [...] é possível detectar que a servidora tem capacidade para realizar novas tarefas de modo que periodicamente estamos incluindo novos compromissos à sua rotina.
AA51	Quanto à assiduidade, a servidora tem observado com rigor os horários de trabalho; A servidora tem mostrado respeito e cumprido os prazos estabelecidos para a execução das atividades atribuídas; Os trabalhos realizados tem alcançado o solicitado, tendo a servidora mostrado boa produtividade; Com relação à qualidade do serviço, tem apresentado cuidado no contato com o público e com os trabalhos executados; No período em pauta, mostrou iniciativa e senso de responsabilidade. [...] A servidora se interessa pelo trabalho, contribui para alcançar os objetivos, tem senso de organização, mostra-se disposta a colaborar com os colegas, possui conhecimento e capacidade técnica e contribui positivamente para a melhoria do ambiente de trabalho. [...] O desempenho da servidora, no período, foi plenamente satisfatório.
AA52	A servidora [...] vem desempenhando suas atividades com assiduidade, responsabilidade e disciplina. Ainda, destaco como qualidade no desenvolvimento das atividades a sua iniciativa na busca de soluções para os processos de gerenciamento das atividades [...].

APÊNDICE C - FATORES QUE PODEM INFLUENCIAR NEGATIVAMENTE O DESEMPENHO

AA1	A Secretaria trabalha em condições precárias, por excessivas demandas e insuficiência de pessoal (agravada com a saída de um competantíssimo estagiário, recentemente). Isso gera uma atmosfera de "correria", agravada quando há acúmulo de casos de alta complexidade e impacto na vida institucional. [...] O excesso de serviço persiste. Por vezes o servidor é obrigado a trabalhar em ritmo rápido, fazendo trabalho de enorme responsabilidade.
AA2	[...] carência de pessoas na equipe, composta unicamente pelo avaliado e bolsistas e a carência de condições tecnológicas do setor. [...] sobrecarga no trabalho do avaliado que teve de se dedicar a treinar duas pessoas simultaneamente, sem deixar de desempenhar suas atividades.
AA3	A falta de servidores no setor cria uma sobrecarga de trabalho operacionais para o servidor interferindo diretamente em seu trabalho. As mudanças de tecnologias de sistemas de informática e o aumento progressivo da regularização da carga patrimonial dos servidores em processo de aposentadoria são outras interferências que vem desviando o departamento de suas rotinas. [...] Os servidores normalmente são chamados a realizar tarefas fora das atuais atribuições. Nesse período, pelo menos três servidores não desempenharam suas funções no setor, sobrecarregando a todos, inclusive o avaliado. O sistema de gerenciamento de patrimônio não está atendendo às necessidades do departamento. [...] A dificuldade de resolver os problemas estruturais do prédio (vazamentos, alagamentos) que vêm se arrastando por quase dois anos sem solução não permitem a reestruturação física adequada para a organização dos processos e materiais. [...] A falta de solução relacionada aos problemas do sistema SIP permanece e com ela o excesso de reclamações dos servidores/setores da universidade. [...] Além disso, a reorganização administrativa do setor trouxe um aumento de tarefas considerável uma vez que processos antigos e de outras gestões vêm sendo revistos e resolvidos. Por fim, a quantidade excessiva de auditores e demandas externas por informações e explicações (TCU, Audin, CGU, SEAI) alterou significativamente as atividades do servidor no período avaliado.
AA4	Um aspecto que prejudicou o rendimento da servidora foi ter assumido o trabalho em meio à greve dos servidores. A falta de experiência na função e o acúmulo de trabalho fez com que a Servidora tivesse que desenvolver suas atividades de forma ainda precária, tendo em vista a falta de pessoal para lhe dar treinamento na execução das atividades. Outro aspecto foi a grande demanda de

	<p>solicitações referente à aquisição de materiais e equipamentos, a fim de atender as solicitações dos Setores internos e as unidades de ensino da UFSC, fazendo com que a servidora se dedicasse a maior parte de seu tempo na operacionalização de atividades dessa natureza, necessitando se capacitar para o desempenho da mesma. [...] A principal interferência no desempenho aconteceu em decorrência da greve da categoria dos Servidores Técnico-Administrativos, o que dificultou a continuidade de determinados tipos de atividades desenvolvidas junto a Pró-Reitoria.</p>
AA5	<p>O que prejudica o trabalho do servidor foi a lentidão da internet, pois aqui [...], funciona via rádio bem como a retirada do telefone fixo. [...] O que prejudicou o trabalho foi a falta de um veículo apropriado para o deslocamento até o Campus da Trindade [...].</p>
AA7	<p>Os principais aspectos que podem ter interferido no desempenho são a atribuição de uma área recém adquirida pela UFSC através de permuta onde não havia recursos financeiros e de pessoal para condução do campus. A distância do campus trindade e a dificuldade no transporte de equipes também afetou o andamento dos trabalhos.</p>
AA9	<p>É uma servidora que não conhece as rotinas da UFSC. [...] Necessita de treinamentos para conhecer os trâmites burocráticos do serviço público federal. [...] aumento do volume de trabalho. [...] A qualidade de infraestrutura de comunicação (internet e telefonia) prejudica parcialmente os trabalhos. [...] Ofertar cursos de capacitação à distância, tendo em vista os poucos recursos no orçamento para despesas com diárias e passagens e a própria ausência do servidor durante o período que está afastado.</p>
AA10	<p>[...] distância geográfica do Campus [...] ao Campus da UFSC, [...] com tal distância a progressão por capacitação da servidora ficará comprometida. [...] A distância dos Órgãos Gestores localizados em Florianópolis, seguramente interferem na agilidade da execução das tarefas a seu cargo, em especial, no que se refere à ausência de codificação das rotinas e normativos vinculados ao setor onde atua. Em função da reduzida capacidade de tráfego das informações e da sobrecarga de uso da rede de internet instalada, foram constatados sérios transtornos no uso de determinados programas para execução das tarefas recentemente descentralizadas na Área Administrativa da UFSC. Embora a UFSC tenha tido progresso na viabilização de cursos de capacitação, servidores do Campus têm tido algumas dificuldades no que se refere a distância e acesso aos curso. Neste sentido o servidor percebe que está sendo prejudicado na sua formação profissional prevista na lei 11095/2005.</p>
AA11	<p>O presente servidor assumiu a chefia de expediente, supervisionando outros dois servidores em final de carreira, que, muitas vezes, deixam à desejar no cumprimento de suas atividades,</p>

	devido as rotinas pré-definidas e enraizadas pelos servidores do Centro, acarretando sobrecarga de atividades ao servidor aqui avaliado. [...] A principal está na sobrecarga de trabalho e a falta de apoio e parcerias por parte de seus colegas. [...] Desta maneira o sufoco das atribuições podem prejudicar as ações do servidor, visto que o mesmo ultrapassa seus horários.
AA12	Durante esse período houve greve dos servidores por 105 dias. Como a servidora está lotada na Direção, onde a recepcionista e outro servidor entraram em greve, durante um longo período a mesma ficou trabalhando apenas com outro servidor, com a Diretora e o Vice-diretor. Sendo assim, nesse período nem sempre pôde dedicar-se ao seu trabalho, tendo que ajudar atendendo telefone e executando outras tarefas para ajudar que as aulas e atividades do Centro não fossem prejudicadas. [...] O nosso Centro por estar dividido (duas alas, antiga e do Córrego Grande) enfrenta sérios problemas de infraestrutura, [...] situação que dificulta muitas vezes o fluxo do trabalho [...].
AA15	A servidora assumiu função de servidor que se aposentou uma semana após a sua chegada na instituição. Teve somente uma semana de treinamento, onde lhe foram repassadas, de forma extremamente sucinta, suas atividades. [...] Alia-se a isso a falta de treinamento interno e externo. [...] O acúmulo de trabalho, devido às demandas reprimidas, anteriores à sua chegada, e ainda advindo da paralização de técnicos administrativos durante o período da greve, ocorrida em 2012, gerou um elevado nível de stress na servidora e em sua equipe de trabalho. [...] Ainda, a mesma necessita de mais capacitação, pois atua em tarefas de alto nível de complexidade. [...] Ainda, as inconsistências do sistema solar, que apresenta falhas e erros de forma recorrente, bem como a instabilidade da Internet, têm prejudicado a celeridade na condução dos processos. O excesso de demanda tem dificultado sua participação em cursos e capacitação.
AA17	O único aspecto negativo atualmente que provoca desatenção no desenvolvimento da atividade é a localização na sala com muito movimento de pessoas não vinculadas ao trabalho dele [...]. O único aspecto que ainda continua sendo identificado como negativo é a infraestrutura do departamento que não pode até o momento oferecer uma sala adequada para o desenvolvimento das atividades.
AA21	[...] a sala onde está lotada não é adequada, visto que se localiza em um ambiente muito exposto ao movimento externo e onde há bastante barulho, sendo que seu trabalho exige muita concentração [...].
AA22	Um aspecto que prejudicou sobre maneira o rendimento da servidora foi ter assumido o trabalho em meio à greve dos servidores. A falta de experiência na função e o acúmulo de trabalho prejudicaram muito a servidora recém-contratada. [...] As condições

	<p>precárias de espaço físico também prejudicaram a continuação nas suas atividades. [...] saliento que a Coordenadoria [...] necessita ainda de mais dois servidores porque a sobrecarga de trabalho prejudica a qualidade do atendimento [...]. Logo após concluir os primeiros três meses de atividades a servidora entrou com pedido de remoção [...]. O pedido foi negado porque não era de interesse da administração, uma vez que a servidora havia sido contratada há três meses e estava em formação para assumir funções vitais para a Pró-reitoria. A servidora manifestou sua insatisfação com as atividades desenvolvidas e a direção do Departamento tem afirmado que não poderá autorizar a remoção de servidor em estágio probatório sem prévia substituição e treinamento de servidor com perfil equivalente. A servidora tem faltado em período semanal para tratamento médico. Como o setor tem somente dois servidores as ausências são prejudiciais ao funcionamento das atividades, porque suas atribuições específicas tem que ser respondidas pelo chefe do setor. [...] Há pelo menos três aspectos que está afetando o desempenho da servidora. Dois deles são de natureza pessoal e existem poucas possibilidades de solução na esfera da chefia imediata: 1) insatisfação com o setor em que trabalha e 2) Ausências ao trabalho para tratamento médico. O terceiro, desconforto do coordenador do setor, que agrega dificuldades de planejamento das atividades [...].</p>
AA23	<p>[...] se encontra em um setor que carece de coordenação mais direta, que possa intensificar o apoio ao seu trabalho.</p>
AA24	<p>[...] iniciou suas atividades em um período que os demais servidores estavam afastados (período de greve). [...] A quantidade de trabalho relacionado às suas atividades, bem como, os novos sistemas implantados pela UFSC relacionados a compras e patrimônio exigem esforço redobrados [...].</p>
AA26	<p>O desafio da implantação da Divisão [...], nas quais a servidora tem participado ativamente tem gerado certa ansiedade, pois são muitas as atividades a serem aprendidas/efetuadas e o quadro de pessoal ainda não alcançou o número mínimo necessário [...].</p>
AA30	<p>A servidora não conseguiu até hoje ser autorizada pelo Sistema de Capacitação (nunca é selecionada) para participar de alguns cursos importantes à sua área como: curso de SCDP, MATL e SARF (houve sugestão desses, mas não sabemos se já existem). Esses são cursos imprescindíveis ao seu trabalho. Outro problema que ocorre é da dificuldade em finalizar encaminhar processos de compra na UFSC, por motivo de inúmeros problemas institucionais. A servidora encaminha os pedidos de compra [...], mas as compras não são efetuadas (em sua maioria), ocasionando reclamações por parte de professores e alunos e cancelamentos de aulas, tornando a rotina de trabalho da servidora estressante. [...] A falta de organização nas entregas [...] e problemas com transporte na entrega dos materiais</p>

	atrapalham o trabalho da servidora, que por vezes precisa refazer atividades, gerando retrabalho, por falta de organização e planejamento de outros.
AA33	A servidora sente a necessidade de capacitações iniciais ao serviço público e a rotina e história da UFSC. [...] A servidora necessita de capacitações frequentes para aprimorar suas atividades e seu desenvolvimento profissional.
AA34	[...] nota-se a falta de condições que permitam a otimização da capacidade do servidor, como falta de treinamento específico; mobiliário inadequado, ausência de arquivo organizado/lógico, precariedade da disposição/integração/gestão dos dados/informações, havendo grande dispersão e dificuldade de gerenciamento. [...] muitas atividades a serem aprendidas/efetuadas e o quadro de pessoal ainda não alcançou o número mínimo necessário [...].
AA36	[...] deparando-se o servidor com demoras sem sentido, a cada momento que busca apoio na estrutura burocrática.
AA38	A principal dificuldade encontrada até aqui deve-se a falta de estrutura de espaço físico e de servidores. Inicialmente, os dois administradores alocados no [...] estão dividindo a mesma sala com a chefia, Diretor do [...] e com a Coordenadoria [...]. A segunda dificuldade deve-se a falta de servidores para estruturar a equipe. De acordo com o planejamento da Pró-reitoria o [...] deveria ter recebido mais dois servidores, mais um administrador e 1 assistente administrativo. [...] Espera-se com urgência que estes servidores sejam repassados, uma vez que atualmente a carga de trabalho está acima das condições de atendimento da equipe. [...] De um modo geral a principal interferência no desempenho aconteceu em decorrência da greve deflagrada pela categoria dos servidores técnicos administrativos o que dificultou a continuidade da formação da administradora neste período e de seu comparecimento a cursos de atualização e mesmo a prática de determinados tipos de atividades dentro da coordenadoria [...]. Uma outra interferência no desempenho da servidora decorre da falta de mais dois técnicos administrativos na coordenação [...] atualmente os dois administradores lotados no setor estão sobrecarregados o que dificulta as suas ações de formação e praticamente inviabiliza o trabalho no setor em algumas áreas quando um deles entra em férias. Neste sentido, volto a insistir na necessidade de alocação destes dois novos servidores para que as atividades possam ser realizadas plenamente e a servidora tenha condições de desempenhar suas funções nas melhores condições possíveis.
AA39	A servidora para realizar, com segurança e eficiência, as atividades associadas diretamente a gestão de processos administrativo que lhe são atribuídas necessita de capacitação específica na área. [...]

AA40	[...] seu desempenho deixou bastante a desejar. [...] O servidor mostrou-se bastante resistente na execução de simples tarefas, como por exemplo, no preenchimento de uma planilha interna de fluxo/movimento de processos. [...] O desempenho poderia ter sido bem melhor, deixou a desejar na celeridade processual requerida pela função. O conhecimento no desempenho da função não correspondeu aos prazos para conclusão dos processos [...]. Excesso de resistência para acatar ordenamentos diversos, como pedido para execução de simples tarefas; Excessivas saídas do local de trabalho; Falta de pontualidade para alguns agendamentos marcados; rigorismos aplicados sem pertinências em algumas tarefas; O servidor pode render mais, com melhorias nestas abordagens.
AA41	Falta de espaço físico; Falta de capacitação na área de licitação e concorrência. [...] Nesse momento existe a necessidade de um processo de capacitação para o controle orçamentário/financeiro da Pró-Reitoria.
AA42	A servidora trabalha em uma sala pequena, com pouca circulação, [...] (o espaço é muito pequeno mesmo). Outro fator que atrapalha é o barulho, pois o trabalho requer concentração. [...] O espaço é inadequado [...], o barulho e a falta de espaço p/ os servidores e para alocar os documentos. Além disso, o barulho atrapalha bastante no atendimento presencial e na concentração para a atividade de pagamentos.
AA46	A falta de servidor para suprir possíveis ausência(s) justificada(s) e a indefinição quanto ao termo de acordo de colaboração entre unidades da UFSC, o qual foi assinado bem posteriormente, dificultou o planejamento a longo prazo das atividades, assim como, carências de suporte ao servidor nas atividades da secretaria.
AA48	A falta de equipamentos apropriados para realizar o trabalho prejudica a realização das tarefas. Hoje, [...] possuímos falta de estrutura para armazenagem de processos físicos, fios espelhados pelo chão que são fatores de riscos e possíveis acidentes de trabalho, bem como o maquinário e mobiliário deficitário.
AA49	[...] fez um grande esforço para conhecer o programa de trabalho e processos que demandaram muita dedicação, visto que a antiga servidora pouco lhe foi dedicada para transferir estes conhecimentos. [...] Certamente o fato de a servidora anterior não ter permanecido [...] para lhe transferir os seus conhecimentos, interferiu no desempenho inicial da servidora. [...] O possível "desempenho prejudicado" pode estar ligado a fatores da conjuntura global da UFSC não vindo das deficiência ou inoperância da servidora. Ainda hoje a falta clara de uma "agenda de atitudes" que orientariam o comportamento dos servidores da UFSC impede o melhor desempenho de muitos de seus servidores. [...] A coordenadoria [...] não possui sala exclusiva, sendo seus trabalhos

	realizados junto a secretaria [...].
AA50	<p>Como ainda não foi repostada a vaga da [...], a servidora tem procurado atender tanto o [...] como a [...], o que sem dúvida é muito desgastante, principalmente fisicamente. [...] devemos destacar que a diversificação de atividades realizadas na Secretaria da [...], aliada ao número limitado de servidores pode causar estresse à servidora que em um ambiente mais adequado de trabalho, poderia desempenhar suas atividades de forma mais humanizada. [...] como várias ações por ela realizadas tem relação com outros setores da UFSC, nem sempre o desejável pela nossa equipe é plenamente alcançado. Esperamos que setores da UFSC que precisam ter seus serviços aprimorados possam efetivá-lo no menor tempo possível para que a servidora se sinta mais gratificada com o trabalho que realiza. [...] O fato de a servidora apresentar reconhecida timidez pode dificultar um pouco a iniciativa para a execução de tarefas específicas. [...] temos ciência que o descompasso que há na UFSC entre as exigências das atividades de ensino e as dificuldades administrativas fazem com que muitas vezes há desânimo ou desapontamento dos servidores, [...] pois nem todos os setores da Instituição apresentam o mesmo compromisso institucional, como o apresentado pela equipe da Pró-reitoria [...].</p>

APÊNDICE D - CONCEITO DOS FATORES DE DESEMPENHO

Fatores
<p>Aberto a críticas e sugestões: Aceita críticas, ideias, opiniões e orientações que objetivam melhor atendimento ao usuário e promovem maior interação com a equipe. Mostra-se sempre aberto a ouvir e acatar sugestões e críticas, revendo prontamente seu comportamento, em busca de melhoria (UNICAMP).</p>
<p>Adaptação às mudanças: Capacidade de compreender e dar respostas às novas situações de trabalho. Adaptar-se com agilidade às mudanças de metodologias, processos e tecnologias (UFSC).</p>
<p>Assiduidade: Comparecimento e permanência no local de trabalho (UFSC).</p>
<p>Atendimento ao usuário: Capacidade de estabelecer contatos pessoais, independente do nível hierárquico, de forma equilibrada e com respeito, buscando atender às expectativas e necessidades dos usuários internos e externos (UNIFAP).</p>
<p>Atento/capacidade de concentração: O nível de atenção que dispensa à execução de seu trabalho é suficiente para levar a um resultado de boa qualidade (UFCG; UFFS; UTFPR).</p>
<p>Autonomia: Executa o seu trabalho sem necessidade de ordens e orientações constantes (UFCG; UFFS; UTFPR).</p>
<p>Capacidade de análise crítica: Habilidade para identificar e avaliar situações críticas, interpretando-as e buscando a opção mais adequada para solucioná-las (UFSC).</p>
<p>Competência: É o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das atribuições dos servidores, visando ao alcance dos objetivos institucionais (UFSC).</p>
<p>Comprometimento: Atitude objetiva do “querer fazer”, manifestada através dos resultados concretos obtidos (UFG). Mostra-se empenhado com o trabalho que lhe é designado. Cumpre com acordos, compromissos e obrigações que lhes são pertinentes (UNIFESP).</p>
<p>Comunicação: Clareza e objetividade em compreender e transmitir instruções, ideias e informações pertinentes ao seu trabalho sempre que necessário (UFSC).</p>
<p>Condições de trabalho: Elementos para execução das atividades coletivas e individuais necessárias ao cumprimento das metas e atividades de cada Unidade. Esses elementos integram o suporte ambiental do trabalho a ser realizado nas Unidades e referem-se ao ambiente, quanto aos recursos e ambiente físico e ao processo de trabalho em si, quanto à gestão e relações de trabalho (UFRGS).</p>

Conhecimento do trabalho: Aplicação do conhecimento adquirido no desenvolvimento das atividades e domínio das atribuições que desenvolve (UFSC).
Cooperação: Disponibilidade de colaborar com o grupo de trabalho, tendo em vista as necessidades do setor (UFSC).
Cordialidade/educação: Demonstração de atitude afetuosa e respeitosa no relacionamento com os usuários dos diversos níveis hierárquicos e culturais (UNIFAP).
Criatividade: Capacidade de produzir novas ideias para aplicar em situações de seu local de trabalho (UFSC).
Dedicação: Empenho e envolvimento evidenciados na execução das tarefas no sentido do aperfeiçoamento dos procedimentos (UFSC).
Desenvolvimento da equipe: Disposição em apoiar e oportunizar condições de participação e desenvolvimento profissional dos membros da equipe (UFSC).
Determinação: Emprega-se com determinação na execução das atividades. Não recusa serviços dentro do contexto de seu trabalho. Não poupa esforços para atingir as metas estabelecidas (UFMS).
Dinamismo: Demonstração de agilidade, prontidão, desembaraço e solicitude na execução da atividade (UNIFAP).
Disciplina: Maneira pela qual observa, acata e se comporta em relação às normas estabelecidas pela instituição (UFSC).
Efetividade: É alcançada quando o servidor desempenha seu trabalho da melhor maneira possível, alcançando às expectativas e necessidades dos usuários (UFGD).
Eficácia: Trabalha com foco de atuação nos resultados, buscando o aprimoramento constante dos processos de trabalho (UFGD; UNIFAP).
Eficiência: Quantidade de trabalho realizado, dentro dos padrões estabelecidos para a função utilizando os recursos necessários (UNIRIO).
Equilíbrio: Demonstração de conduta, durante a maior parte do tempo, sem alterações bruscas de humor, sem atitudes impulsivas, agressivas, confusas e inadequadas (UTFPR). Possui equilíbrio emocional em momentos de situação de conflito ou de dificuldade técnica relacionada à sua atuação (UFGD; UNIFAP).

<p>Espírito público: Irrestrito cumprimento dos deveres de cidadão e de servidor público, atendendo as tarefas para as quais é designado (UNILA). É probo, reto, leal e justo, demonstrando toda integridade do seu caráter, escolhendo sempre, quando estiver diante de duas opções, a melhor e a mais vantajosa para o bem comum (UFRPE). Demonstra consciência das necessidades da população, respeitando os recursos públicos (UFRGS). Demonstração de pré-disposição e esforço em prol da Instituição, do respeito ao próximo, da integridade, do senso de justiça, da impessoalidade nas ações, valorizando o conceito de cidadania e do bem público (UNIFAP; UNIVASF).</p>
<p>Ética: Age com correção e seriedade no exercício do cargo público, alinhando sua atuação aos valores da instituição (UFGD; UFRPE; UNIFAP). Integridade de conduta em relação ao trabalho (UFSJ). O comportamento do servidor é compatível com o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal (Decreto 1.171/94) em itens como: sigilo, discrição, moralidade, integridade, educação e cortesia com o usuário, discernimento entre questões públicas e pessoais etc (UFV; UFMS; UNIFAP).</p>
<p>Experiência: Contribui para o desenvolvimento organizacional com sua experiência profissional (UFRPE).</p>
<p>Facilidade de aprendizagem: Assimila com facilidade as tarefas que lhe são transmitidas, mesmo aquelas que fogem a sua rotina (UFCG; UFFS; UTFPR).</p>
<p>Iniciativa: Comportamento proativo de atuação, visando garantir a efetividade na execução dos trabalhos e buscando soluções adequadas por seus próprios meios (UFSC).</p>
<p>Inteligência: Conhece e aplica adequadamente as técnicas necessárias à realização de suas atividades (UFGD). Conhecimento teórico e prático na execução das atribuições. Não costuma ter erros e omissões (UFMS). Contribui para o desenvolvimento da área no que se refere à otimização de recursos intelectuais, implantação e disseminação de novas metodologias, procedimentos, protocolos, etc (UNIVASF).</p>
<p>Interesse no trabalho: Empenho e envolvimento evidenciados na execução das tarefas no sentido do aperfeiçoamento dos procedimentos (UFSC).</p>
<p>Interesse pela atualização profissional: Interesse em se capacitar por iniciativa própria, atualizando-se e procurando aplicar os conhecimentos adquiridos em seu trabalho (UFSC).</p>
<p>Liderança: Capacidade de administrar pessoas e equipes, de personalidades diferentes, e coordená-las, mobilizando-as para objetivos comuns (UFSC).</p>

<p>Motivação: Demonstra interesse, entusiasmo e determinação na execução de suas atividades (UFV; IFSC). Identifica as demandas e as necessidades das pessoas para propor ações que estimulem o desenvolvimento pessoal, social, profissional e institucional (UFSM).</p>
<p>Organização no trabalho: Maneira pela qual programa atividades e seleciona métodos para sua execução (UFSC).</p>
<p>Planejamento: Promove a análise da realidade, levantando as possibilidades e limitações para proposição de ações futuras, estabelecendo planos de ação condizentes com os objetivos do setor (UFSC).</p>
<p>Pontualidade: Observância do horário de trabalho (UFSC).</p>
<p>Prestativo/participativo: Põe-se à disposição da administração espontaneamente para aprender outros serviços e auxiliar os colegas (UFRPE). Mostra-se disponível e acessível para atender às necessidades da equipe e dos usuários (UFES).</p>
<p>Presteza: Disponibilidade para agir prontamente no cumprimento das demandas de trabalho (UNIR). Está sempre pronto e disposto a executar imediatamente o trabalho que lhe foi confiado, mostrando-se sempre interessado (UFCEG).</p>
<p>Produtividade: Volume de trabalho apresentado em relação ao tempo gasto para executá-lo, tendo em vista a função do setor, os recursos disponíveis e a complexidade da atividade (UFSC).</p>
<p>Profissionalismo: Conhece as atribuições de seu cargo e não se nega a executá-las sob alegação de que são incompatíveis com seu grau de conhecimento (UFFS; UTFPR).</p>
<p>Qualidade: Grau de exatidão, ordem e segurança com que o trabalho é realizado, tendo em vista a função do setor, os recursos disponíveis e a complexidade da atividade (UFSC).</p>
<p>Relacionamento interpessoal: Demonstração de atitude profissional e respeitosa no relacionamento com os usuários dos diversos níveis hierárquicos e culturais (UFSC).</p>
<p>Responsabilidade: Seriiedade com que o trabalho é desenvolvido; confiança inspirada quando uma tarefa é solicitada (UFSC).</p>
<p>Satisfação no trabalho: Grau de contentamento do indivíduo com seu trabalho levando em conta suas dimensões constitutivas (COELHO JR., 2009).</p>
<p>Sensatez: Apreciação de fatos com bom senso, clareza e ponderação (UFPA).</p>

<p>Suporte à aprendizagem: Diz respeito à percepção do servidor quanto ao apoio informal (espontâneo, não planejado) de pares, colegas e chefias à aquisição, retenção, manutenção, generalização e transferência de novos conhecimentos e habilidades às rotinas de trabalho (COELHO JR., F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E., 2011).</p>
<p>Tolerância: Interagir com os usuários e com a equipe de trabalho, demonstrando flexibilidade e respeito às individualidades (UFTM). Respeito às diferenças e polidez no trato com as pessoas (IFSC).</p>
<p>Tomada de decisão: Toma decisões com segurança, coerência e imparcialidade para o bom desenvolvimento das atividades e motiva a participação do grupo em decisões que envolvem as atividades do setor (UFSC).</p>
<p>Trabalho em equipe: Capacidade de colaborar com os colegas da equipe de trabalho na realização de tarefas conjuntas (UFSC).</p>
<p>Zelo com materiais e equipamentos: Cuidado com os bens da instituição, observando as condições de uso e conservação dos materiais e equipamentos (UFSC).</p>
<p>Zelo pelo trabalho: Exerce com cuidado e dedicação as atribuições legais e regulamentares inerentes ao cargo/função (UNIFESP).</p>

Conceitos extraídos dos instrumentos de avaliação de desempenho das seguintes instituições públicas de ensino superior:

IFSC - Instituto Federal de Santa Catarina
 UFCG - Universidade Federal de Campina Grande
 UFES - Universidade Federal do Espírito Santo
 UFFS - Universidade Federal da Fronteira Sul
 UFG - Universidade Federal de Goiás
 UFGD - Universidade Federal da Grande Dourados
 UFMS - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
 UFPA - Universidade Federal do Pará
 UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul
 UFRPE - Universidade Federal Rural de Pernambuco
 UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina
 UFSJ - Universidade Federal de São João del-Rei
 UFSP - Universidade Federal de São Paulo
 UFV - Universidade Federal de Viçosa
 UNICAMP - Universidade Estadual de Campinas

UNIFAP - Universidade Federal do Amapá
UNIFESP - Universidade Federal de São Paulo
UNILA - Universidade Federal da Integração Latino-Americana
UNIRIO - Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
UNIVASF - Universidade Federal do Vale do São Francisco
UTFPR - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Conceito dos fatores extraídos das Bibliografias:

COELHO JR., F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E.. Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v. 16, n. 2, p. 111-120, 2011.

COELHO JR., F. A. **Suporte à Aprendizagem, Satisfação no trabalho e desempenho: um estudo multinível**. 2009. 301f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do trabalho e Organizações), Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

APÊNDICE E - CONTEXTUALIZAÇÃO DAS CATEGORIAS DOS FATORES QUE PODEM IMPACTAR NEGATIVAMENTE O DESEMPENHO

Fatores	Adm.	Relato
Excesso/sobrecarga de trabalho	AA1	A Secretaria trabalha em condições precárias, por excessivas demandas e insuficiência de pessoal [...].
Insuficiência de pessoas	AA38	[...] Uma outra interferência no desempenho da servidora decorre da falta de mais dois técnicos administrativos na coordenação [...]. Atualmente os dois administradores lotados no setor estão sobrecarregados o que dificulta as suas ações de formação e praticamente inviabiliza o trabalho no setor em algumas áreas quando um deles entra em férias. Neste sentido, volto a insistir na necessidade de alocação destes dois novos servidores para que as atividades possam ser realizadas plenamente e a servidora tenha condições de desempenhar suas funções nas melhores condições possíveis.
Insuficiência /necessidade de capacitação	AA9	[...] Necessita de treinamentos para conhecer os trâmites burocráticos do serviço público federal.
Condições físicas e ambientais de trabalho restritivas	AA42	A servidora trabalha em uma sala pequena, com pouca circulação, [...] (o espaço é muito pequeno mesmo). [...] Além disso, o barulho atrapalha bastante no atendimento presencial e na concentração para a atividade de pagamentos.
Carência de qualidade e disponibilidade de materiais e equipamentos	AA48	A falta de equipamentos apropriados para realizar o trabalho prejudica a realização das tarefas. Hoje, [...] possuímos falta de estrutura para armazenagem de processos físicos, fios espelhados pelo chão que são fatores de riscos e possíveis acidentes de trabalho, bem como o maquinário e mobiliário deficitário.
Recursos limitantes de tecnologia da informação	AA9	A qualidade de infraestrutura de comunicação (internet e telefonia) prejudica parcialmente os trabalhos.
	AA15	[...] inconsistências do sistema solar, que apresenta falhas e erros de forma recorrente,

		bem como a instabilidade da Internet, têm prejudicado a celeridade na condução dos processos. [...]
Greve	AA38	[...] De um modo geral a principal interferência no desempenho aconteceu em decorrência da greve deflagrada pela categoria dos servidores técnicos administrativos o que dificultou a continuidade da formação da administradora neste período e de seu comparecimento a cursos de atualização e mesmo a prática de determinados tipos de atividades dentro da coordenadoria [...].
Problemas com outros setores que afetam o seu trabalho	AA30	[...] A falta de organização nas entregas [...] e problemas com transporte na entrega dos materiais atrapalham o trabalho da servidora, que por vezes precisa refazer atividades, gerando retrabalho, por falta de organização e planejamento de outros.
Distância elevada até o campus da trindade	AA10	[...] A distância dos Órgãos Gestores localizados em Florianópolis, seguramente interferem na agilidade da execução das tarefas a seu cargo [...].
Inassiduidade/impontualidade	AA40	[...] Excessivas saídas do local de trabalho; Falta de pontualidade para alguns agendamentos marcados [...].
Carência de gestão do conhecimento	AA10	[...] ausência de codificação das rotinas e normativos vinculados ao setor onde atua. [...]
Insuficiência de apoio dos colegas de equipe	AA49	[...] fez um grande esforço para conhecer o programa de trabalho e processos que demandaram muita dedicação, visto que a antiga servidora pouco lhe foi dedicada para transferir estes conhecimentos. [...]
Carência de recursos financeiros	AA7	Os principais aspectos que podem ter interferido no desempenho são a atribuição de uma área recém adquirida pela UFSC através de permuta onde não havia recursos financeiros [...] para condução do campus. [...]
Carência de coordenação	AA23	[...] se encontra em um setor que carece de coordenação mais direta, que possa intensificar o apoio ao seu trabalho.
Stress	AA15	O acúmulo de trabalho, devido às demandas

		reprimidas, anteriores à sua chegada, e ainda advindo da paralização de técnicos administrativos durante o período da greve, ocorrida em 2012, gerou um elevado nível de stress na servidora e em sua equipe de trabalho. [...]
Questões restritivas relativas à atitude/personalidade	AA40	[...] Excesso de resistência para acatar ordenamentos diversos, como pedido para execução de simples tarefas [...].
	AA50	[...] O fato de a servidora apresentar reconhecida timidez pode dificultar um pouco a iniciativa para a execução de tarefas específicas. [...]
Insatisfação com o setor em que trabalha	AA22	[...] Logo após concluir os primeiros três meses de atividades a servidora entrou com pedido de remoção [...]. A servidora manifestou sua insatisfação com as atividades desenvolvidas [...].
Realizar tarefas fora das atuais atribuições	AA3	[...] Os servidores normalmente são chamados a realizar tarefas fora das atuais atribuições. Nesse período, pelo menos três servidores não desempenharam suas funções no setor, sobrecarregando a todos, inclusive o avaliado. [...]

ANEXO A - FICHA DE ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS QUE ESTÃO EM ESTÁGIO PROBATÓRIO.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

FICHA DE ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO ESTÁGIO PROBATÓRIO SERVIDOR TÉCNICO-ADMINISTRATIVO

(Artigo 20 da Lei nº 8.112/90)

IDENTIFICAÇÃO

Matrícula:

Nome:

Cargo:

Lotação:

Admissão:

Acompanhamento:

Período:

0º PERÍODO

INSTRUÇÕES

- 1- Esta Ficha tem por objetivo acompanhar o desempenho do servidor acima identificado, no seu ambiente de trabalho, subsidiando sua avaliação de desempenho com vistas à aprovação ou não no Estágio Probatório a que está submetido, desde o início do exercício no cargo de provimento efetivo.
- 2- O acompanhamento será feito diariamente pela chefia imediata, sendo que os aspectos relevantes deverão ser anotados em campos próprios desta Ficha.
Ao término de cada quadrimestre o responsável pela Unidade deverá encaminhar a ficha do acompanhamento ao DDPP.
- 3- Ao iniciar o acompanhamento do estágio probatório, o servidor deverá ser orientado pela chefia imediata sobre as atividades desenvolvidas pelo setor onde está localizado ou lotado.
- 4- O chefe imediato deverá manter uma cópia desta Ficha sob sua responsabilidade, para resgatar os registros nela contidos nas épocas de avaliação.
- 5- Ler atentamente cada item especificado nesta Ficha, não deixando nenhum sem resposta.

