

Gisele Furtado Schmitz de Souza

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO PROCESSO  
FORMATIVO CONSTITUTIVO DA GESTÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Universitária.  
Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Carla Cristina Dutra Búrigo, Dr.<sup>a</sup>

Florianópolis  
2016

S731a Souza, Gisele Furtado Schmitz de

Avaliação de desempenho como processo formativo constitutivo da gestão / Gisele Furtado Schmitz de Souza; orientadora, Carla Cristina Dutra Búrigo. - Florianópolis, SC, 2016.

118 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico. Programa de Pós-Graduação – Mestrado Profissional em Administração Universitária.

Inclui referências

1. Avaliação de desempenho. 2. Política institucional. 3. Gestão de pessoas. 4. Gestão universitária. I. Búrigo, Carla Cristina Dutra. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. III. Título.

CDU 35

Gisele Furtado Schmitz de Souza

## **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO PROCESSO FORMATIVO CONSTITUTIVO DA GESTÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Universitária.

Florianópolis, 29 de julho de 2016.

---

Prof.<sup>a</sup> Alessandra de Linhares Jacobsen, Dr.<sup>a</sup>

Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universitária

### **Banca Examinadora:**

---

Prof.<sup>a</sup> Carla Cristina Dutra Búrigo, Dr.<sup>a</sup>

Orientadora

Universidade Federal de Santa Catarina - Brasil

---

Prof.<sup>a</sup> Zenilde Durli, Dr.<sup>a</sup>

Universidade Federal de Santa Catarina - Brasil

---

Prof. Pedro Antônio de Melo, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina - Brasil

---

Prof.<sup>a</sup> Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, Dr.<sup>a</sup>

Universidade Federal de Santa Catarina - Brasil



*À minha mãe Tomasia, pelo amor,  
apoio e exemplo que me inspira.*

*Ao meu esposo Sérgio, pelo amor,  
cumplicidade e incentivo na  
realização de mais uma conquista.*

*Às minhas filhas Isabele e Laura, pelo  
amor e carinho incondicional que me  
fortalecem a cada dia.*



## AGRADECIMENTOS

A Deus pela presença em minha vida;

À minha mãe Tomasia, pelo exemplo de força e determinação, sempre disponível para me apoiar em todos os momentos;

Ao meu esposo Sérgio, pela compreensão da ausência, companheirismo, confiança e incentivo na realização deste sonho;

Às minhas filhas Laura e Isabele, que mesmo sem compreender ao certo as horas de ausência do nosso convívio, sempre me acolhem com amor e alegria;

Aos meus irmãos Adriana, Cesar e Andresa, pelo apoio, carinho, convivência e amizade;

À minha orientadora, Prof. Dr.<sup>a</sup> Carla Cristina Dutra Búrigo, pela confiança, ensinamentos, dedicação, carinho e acolhimento essenciais nesta caminhada, contribuindo para o meu amadurecimento e desenvolvimento como acadêmica e profissional;

Aos professores Dr.<sup>a</sup> Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, Dr. Pedro Antônio de Melo, Dr.<sup>a</sup> Zenilde Durli e Dr. Marcos Baptista Lopes Dalmau, integrantes da banca examinadora de qualificação e defesa, pela disponibilidade, dedicação e importantes contribuições;

Aos professores Dr.<sup>a</sup> Alessandra de Linhares Jacobsen, Dr. Gilberto de Oliveira Moritz, Dr.<sup>a</sup> Carla Cristina Dutra Búrigo, Dr. Pedro Antônio de Melo, Dr. Irineu Manoel de Souza, Dr. Luís Moretto Neto e Dr. Marcos Baptista Lopes Dalmau, pelos ensinamentos e conhecimentos compartilhados nas disciplinas do Mestrado;

À Universidade Federal de Santa Catarina e ao Departamento de Desenvolvimento de Pessoas, pelo apoio com o afastamento legal;

À Ângela, pela amizade e cuidados com a minha família;

Aos participantes das entrevistas que gentilmente se disponibilizaram em contribuir para o desenvolvimento desta Pesquisa;

Aos colegas da DAFDC pelo apoio, incentivo e compartilhamento das expectativas deste Estudo;

À Maiara, ao Salezio e ao Fernando pelo apoio e amizade nesta trajetória;

Aos colegas do grupo de orientandos da Professora Carla, pelo amparo, trocas de experiências, contribuições e proatividade em ajudar;

Aos colegas da Turma do Mestrado Profissional em Administração Universitária 2014/1, ao qual tive o privilégio de fazer parte, pelo coleguismo, convívio e incentivo, compartilhando momentos de angústias e alegrias;

Aos profissionais da secretaria do Programa de Pós Graduação em Administração Universitária pela atenção e disponibilidade sempre que necessitei; e,

A todos os colegas, amigos e familiares que de alguma forma contribuíram para a realização desta conquista, seja pela torcida, pelas palavras de motivação e de acolhimento, pelos pensamentos positivos ou pela disponibilidade em ajudar.

*Há quem diga que todas as noites são de sonhos.  
Mas há também quem garanta  
que nem todas, só as de verão.  
No fundo, isto não tem muita importância.  
O que interessa mesmo não é a noite em si,  
são os sonhos. Sonhos que o homem sonha  
sempre, em todos os lugares,  
em todas as épocas do ano,  
dormindo ou acordado.*

(William Shakespeare)



## RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo compreender, na visão do gestor, a concepção de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Caracteriza-se por ser um estudo de caso, de natureza qualitativa e tem como fonte de informações entrevistas semiestruturadas realizadas com gestores ocupantes de Cargos de Direção e Função Gratificada da Instituição. Os resultados da pesquisa demonstram que os Gestores desconhecem a concepção, finalidade e processo histórico da Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE da UFSC, bem como as relações que advêm deste processo, situando a Avaliação basicamente como requisito para Progressão por Mérito com seus efeitos financeiros. Com relação à Política Institucional de Gestão de Pessoas e a Política Pública de Gestão de Pessoas, os Gestores desconhecem estas Políticas no contexto da Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE. Uma contradição se evidencia neste estudo, ao mesmo tempo que a Avaliação de Desempenho é potencializada como um processo formativo constitutivo da gestão, esta é fragilizada pela falta de um processo formativo da gestão. Com vistas a tentar superar esta contradição e contribuir para o processo de desenvolvimento da Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE, como processo formativo constitutivo da gestão, destacam-se ações que fomentem a formação dos gestores e a constituição de uma Política Institucional de Gestão de Pessoas em consonância com as diretrizes da Política Pública de Gestão de Pessoas.

**Palavras-chave:** Avaliação de Desempenho. Política Institucional de Gestão de Pessoas. Gestão Universitária.



## ABSTRACT

This research aims to understand through the manager's view, the conception of the Performance Evaluation of Technical and Administrative Public Servants in Education of the Federal University of Santa Catarina (UFSC). It is characterized by being a case study of a qualitative nature and has its source of information on semi-structured interviews conducted with managers who occupy Direction Positions and Gratified Functions of Institution. The survey results show that managers are unaware of the conception, purpose and historical process of Performance Evaluation of Public Servants of the UFSC and the relationships that come from this process, situating basically the evaluation as a requirement for Merit Progression and its financial effects. Regarding the Institutional Policy of People Management and Public Policy of People Management, the managers are unaware of these policies in the context of Performance Evaluation of Public Servants. A contradiction is evident in this study, while the Performance Evaluation is potentiated as a process constitutive formative of management, this is weakened by the lack of a formative process of management. In order to try to overcome this contradiction and contribute to the development process of the Performance Evaluation of Public Servants, as a process constitutive formative of management stand out actions that foment the formation of managers and the construction of an Institutional Policy of People Management in line with the guidelines of the Public Policy of People Management.

**Keywords:** Performance Evaluation. Institutional Policy of People Management. University Management.



## **LISTAS DE ILUSTRAÇÕES**

### **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Caminho Teórico do Estudo .....	25
--	----

### **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Especificação de CD, FG e FCC na UFSC .....	59
Quadro 2 - População da Pesquisa .....	60
Quadro 3 - Potenciais Sujeitos da Amostra .....	61
Quadro 4 - Sujeitos da Amostra .....	62
Quadro 5 - Sujeitos da Pesquisa .....	63
Quadro 6 - Categorias e Conteúdos Base .....	64
Quadro 7 - Caracterização dos Entrevistados.....	70



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ADRH - Sistema de Administração de Recursos Humanos  
APF - Administração Pública Federal  
BU - Biblioteca Universitária  
CA - Colégio de Aplicação  
CAC - Coordenadoria de Admissões, Concursos Públicos e Contratação Temporária  
CCA - Centro de Ciências Agrárias  
CCB - Centro de Ciências Biológicas  
CCS - Centro de Ciências da Saúde  
CCJ - Centro de Ciências Jurídicas  
CCE - Centro de Comunicação e Expressão  
CCP - Coordenadoria de Capacitação de Pessoas  
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  
CSE - Centro Socioeconômico  
CTC - Centro Tecnológico  
CUn - Conselho Universitário  
CPPD - Comissão Permanente de Pessoal Docente  
DAFDC - Divisão de Análise Funcional e Desenvolvimento na Carreira  
DAS - Divisão de Seleção e Aperfeiçoamento  
DASP - Departamento de Administração do Serviço Público  
DDP - Departamento de Desenvolvimento de Pessoas  
DiM - Divisão de Movimentação  
DP - Departamento de Pessoal  
EPB - Estágio Probatório  
FCC - Função Comissionada de Coordenação de Curso  
FG - Função Gratificada  
HU - Hospital Universitário  
IFE - Instituição Federal de Ensino  
MEC - Ministério da Educação  
NA - Nível Apoio  
NDI - Núcleo de Desenvolvimento Infantil  
NG - Nível Gerencial  
NM - Nível Médio  
NS - Nível Superior

PCCTAE - Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação  
PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional  
PPGAU - Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária  
PUCRCE - Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos  
REUNI - Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais  
SAAC - Seção de Avaliação e Acompanhamento  
SEGESP - Secretaria de Gestão de Pessoas  
SIAPE - Sistema Integrado de Administração de Pessoal  
SIMEC - Sistema Integrado de Monitoramento, Execução e Controle  
SISAC - Sistema de Apreciação e Registro de Atos de Admissão e Concessões  
TAE - Técnico-Administrativo em Educação  
UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina

## SUMÁRIO

<b>CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....</b>	<b>21</b>
<b>1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UFSC ...</b>	<b>27</b>
1.1 UM OLHAR SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ..	27
1.2 SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS .....	35
1.3 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA .....	42
<b>2 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO CONTEXTO DA POLÍTICA INSTITUCIONAL DE GESTÃO DE PESSOAS.....</b>	<b>45</b>
<b>3 POLÍTICA PÚBLICA DE GESTÃO DE PESSOAS .....</b>	<b>51</b>
<b>4 CAMINHO METODOLÓGICO .....</b>	<b>57</b>
4.1 TIPO E NATUREZA DO ESTUDO .....	57
4.2 SUJEITOS DA PESQUISA .....	58
4.3 COLETA E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES .....	63
<b>5 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS .....</b>	<b>69</b>
5.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS .....	69
5.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UFSC ..	71
5.3 POLÍTICA INSTITUCIONAL DE GESTÃO DE PESSOAS...	79
5.4 POLÍTICA PÚBLICA DE GESTÃO DE PESSOAS .....	84
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>87</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>91</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>103</b>
<b>ANEXO A - Organograma DDP .....</b>	<b>105</b>
<b>ANEXO B - Ficha de Avaliação de Desempenho: Nível Gerencial.....</b>	<b>107</b>
<b>ANEXO C - Ficha de Avaliação de Desempenho: Nível de Apoio.....</b>	<b>109</b>
<b>ANEXO D - Ficha de Avaliação de Desempenho: Nível Médio ....</b>	<b>111</b>
<b>ANEXO E - Ficha de Avaliação de Desempenho: Nível Superior.....</b>	<b>113</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>115</b>
<b>APÊNDICE A - Instrumento de Coleta de Informações .....</b>	<b>117</b>



## CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O interesse em aprofundar meus estudos sobre o tema Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE) como processo formativo constitutivo da gestão, surgiu com o meu ingresso na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) como servidora da carreira técnico-administrativo em educação (UFSC, 2008; 2010).

Desde que fui admitida nesta Instituição (UFSC, 2008; 2010), sempre desenvolvi minhas atividades na área de Gestão de Pessoas, no Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP), na Divisão de Análise Funcional e Desenvolvimento na Carreira (DAFDC) (Vide Anexo A – Organograma DDP).

Como administradora, tive a oportunidade de exercer a função de Chefe da DAFDC no período de novembro de 2011 a setembro de 2014 (UFSC, 2011; 2014b). A DAFDC é responsável por ações relacionadas ao desenvolvimento na carreira dos servidores da UFSC, que inclui entre outras ações o processo de Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE (UFSC, 2015c).

Na UFSC a Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE se tornou obrigatória por meio da Lei nº 11.091/2005 (BRASIL, 2005), que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), em que a Progressão por Mérito Profissional<sup>1</sup> do servidor<sup>2</sup> TAE deverá ser realizada tendo por base o resultado de sua Avaliação de Desempenho.

O PCCTAE (BRASIL, 2005) também estabelece que o plano de desenvolvimento institucional de cada Instituição Federal de Ensino (IFE) deverá contemplar o plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira, que terá por princípios e diretrizes o dimensionamento das necessidades institucionais com a devida alocação de vagas, o programa de capacitação e aperfeiçoamento, e a avaliação de desempenho.

Neste contexto, destaco que o PCCTAE (BRASIL, 2005) traz a avaliação de desempenho relacionada ao processo de desenvolvimento

---

<sup>1</sup> Progressão por Mérito Profissional é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada dezoito meses de efetivo exercício (BRASIL, 2005).

<sup>2</sup> Servidor “é a pessoa legalmente investida em cargo público” (BRASIL, 1990, Art. 2º).

dos servidores TAE, constituindo-se como um dos elementos do tripé, juntamente com o dimensionamento e a capacitação, a servir de base como norteadora para o planejamento da gestão de pessoas na IFE.

A Lei nº 12.772/2012 (BRASIL, 2012b), dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal, que compreende as carreiras de Magistério Superior e de Magistério de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico. De acordo com a referida Lei (BRASIL, 2012b), a avaliação de desempenho dos servidores docentes é um dos pré-requisitos para obtenção da Progressão Funcional e Promoção<sup>3</sup>, e compete à Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD) de cada Instituição Federal de Ensino prestar assessoramento para formulação e acompanhamento da execução desta política de pessoal docente.

Isto posto, a avaliação de desempenho possui uma ampla abrangência e também se faz presente como um dos requisitos para o desenvolvimento na carreira dos servidores docentes, assim como na carreira dos Servidores TAE. Todavia como delimitação do presente Estudo, propus investigar a Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação, como um processo formativo constitutivo da gestão.

Segundo dados do Sistema de Administração de Recursos Humanos (ADRH) (UFSC, 2015f), a UFSC possui cerca de 3.200 Servidores TAE e o processo de Avaliação de Desempenho deve ser realizado de maneira periódica e anual em observância ao Decreto nº 5.825/2006 (BRASIL, 2006b).

De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (UFSC, 2015h, p. 24), “A visão de ser uma universidade de excelência exigirá o desenvolvimento de ações inovadoras nas seguintes linhas de ação ou dimensões: ensino, pesquisa, extensão, cultura e arte, e gestão”.

Na dimensão de Gestão de Pessoas, uma das metas da UFSC é a “implementação de ações inovadoras para o aprimoramento individual dos seus servidores visando à melhoria do desempenho institucional” (UFSC, 2015h, p. 43). O PDI (UFSC, 2015h) situa o aperfeiçoamento e a internalização da cultura de avaliação e da responsabilidade gerencial dos recursos públicos como elemento constitutivo da gestão para um melhor desempenho institucional e relacionamento interpessoal.

---

<sup>3</sup> Progressão Funcional é “a passagem do servidor para o nível de vencimento imediatamente superior dentro de uma mesma classe” e Promoção é “a passagem do servidor de uma classe para outra subsequente” (BRASIL, 2012b, Art. 12).

Neste contexto, concebo que ao investigar a avaliação como processo formativo constitutivo da gestão, busquei desvelar a relação de mediação<sup>4</sup> entre o processo de gestão e a Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE da UFSC. Isto posto, esta Dissertação está vinculada à linha de pesquisa Universidade e Sociedade do Programa de Pós-Graduação em Gestão Universitária (PPGAU), com vistas a quiçá possa vir a contribuir para a reflexão da concepção do processo da gestão no acompanhamento e desenvolvimento do Servidor TAE por meio da Avaliação de Desempenho.

Quanto à existência de estudos acadêmicos vinculados a programas de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado) que versam sobre a temática da Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE no âmbito da UFSC, após consulta a base de dados do Catálogo *Pergamum* da Biblioteca Universitária (BU) (UFSC, 2015k), sem corte temporal, encontrei 2 (duas) pesquisas. A primeira se refere a um estudo sobre o Sistema de Avaliação de Desempenho implantado na UFSC em 1991 (CAMPOS, 1992). E a segunda pesquisa se refere à Política de Gestão de Pessoas das IFEs, quanto à Capacitação e Avaliação de Desempenho (OLIVEIRA FILHO, 2012). Desta forma a viabilidade deste Estudo, se sustenta em uma contribuição teórica e quiçá prática, no que tange ao processo da gestão mediante a Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE.

A Avaliação de Desempenho em uma relação de mediação, de interação com a gestão se materializa por meio de ações que possam vir a fortalecer o processo avaliativo. Neste contexto, o olhar dos gestores sobre a concepção da Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE é essencial por serem estes gestores que representam a gestão da Universidade, e que, por meio deles, a avaliação pode ser um processo formativo constitutivo da gestão.

Contudo, com vistas a compreender a relação de mediação entre o processo de Gestão e a Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE da UFSC, proponho a seguinte pergunta de pesquisa: Como o

---

<sup>4</sup> O termo mediação provém do radical grego *mésos* e também, do latim *mediatio*. Significa o que está colocado no meio, o ponto médio, intercessão ou intermédio. Refere-se às ações recíprocas que interagem entre duas partes de um todo, é o que está entre as duas partes e estabelece uma relação entre elas (MAHEU, 2005).

gestor concebe a Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE da Universidade Federal de Santa Catarina?

Para responder à pergunta de pesquisa, defini como Objetivo Geral do presente Estudo: Compreender, na visão do gestor, a concepção de Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE da Universidade Federal de Santa Catarina.

Como objetivos específicos proponho:

- a) Analisar o processo histórico de desenvolvimento da Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE da UFSC;
- b) Analisar a Política Institucional de Gestão de Pessoas no que tange a Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE;
- c) Conhecer o processo histórico de desenvolvimento da Política Pública de Gestão de Pessoas, no que tange a Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE; e,
- d) Propor ações ao processo de desenvolvimento da Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE, como processo formativo constitutivo da gestão.

Com o intuito de embasar teoricamente minha pesquisa, tracei um caminho a ser percorrido, partindo do que possuo de mais concreto que é a Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE da UFSC, a partir da minha prática. Depois apresento um olhar sobre a Política Institucional de Gestão de Pessoas. E após descrevo alguns pressupostos da Política Pública de Gestão de Pessoas. Enfim, em um caminho inverso, volto ao ponto de partida, desvelando outros olhares que essa caminhada possa me possibilitar.

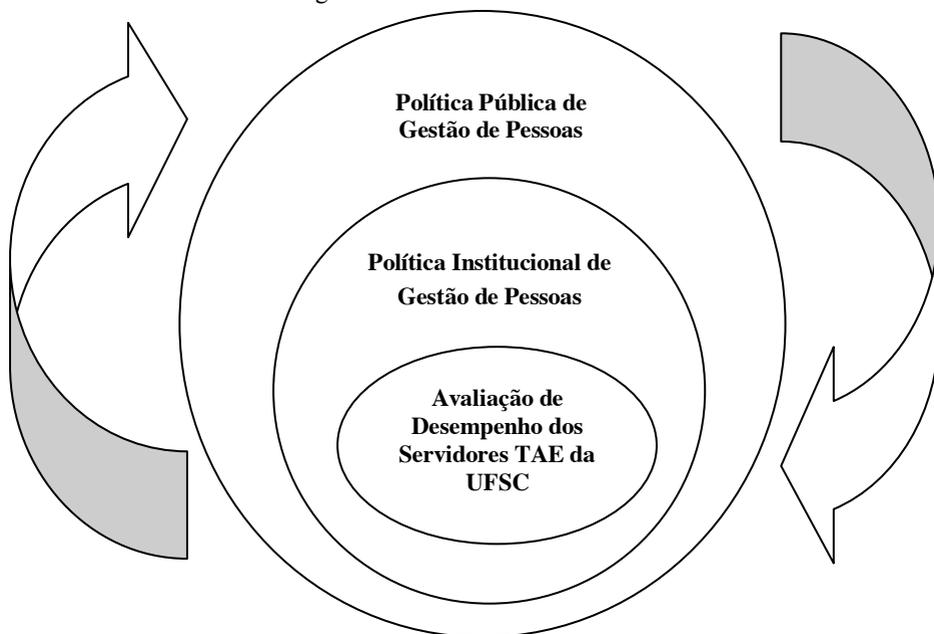
A opção em partir do que possuo de mais concreto, da minha prática, se justifica à luz dos pressupostos teóricos do materialismo histórico dialético, em que a prática é considerada como uma categoria filosófica que designa o aspecto material da atividade sócio-histórica dos homens, transformando a natureza e a sociedade (TRIVIÑOS, 2015). Na concepção do autor (TRIVIÑOS, 2015), o ser humano primeiramente enfrentou a realidade objetiva por meio de sua prática cotidiana, resolvendo problemas de sua existência com o acúmulo de conhecimentos e experiências e, somente depois, surgiu a teoria, os conceitos, as leis.

Nos pressupostos do materialismo histórico dialético, partimos sempre da relação primeira e mais simples que existe historicamente e de fato. O objeto concreto permanece em sua essência antes e depois das interações com a realidade, em uma relação de independência. Após análises deste objeto concreto são encontradas contradições que também

estarão determinadas na prática, onde, provavelmente, também será encontrada sua solução e estudando o caráter desta solução, se cria uma nova relação (MARX, 2008).

Para melhor elucidar o caminho teórico a ser percorrido, recorro à Figura 1- Caminho Teórico do Estudo.

Figura 1 - Caminho Teórico do Estudo



Fonte: Elaborado pela Autora.

Este Estudo estruturou-se em cinco capítulos. Inicialmente nas Considerações Iniciais, apresentei a proposta da presente Pesquisa, seus objetivos e sua delimitação teórica.

No primeiro capítulo - Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da UFSC, abordei como ocorre e em que se fundamenta o processo de avaliação de desempenho dos Servidores TAE da UFSC, trazendo algumas concepções acerca da avaliação de desempenho e gestão. Neste capítulo, também contextualizei a unidade administrativa que representa a Gestão de Pessoas da Universidade, responsável pela Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE.

No segundo capítulo - A Avaliação de Desempenho no contexto da Política Institucional de Gestão de Pessoas, trouxe como se constituiu a avaliação de desempenho historicamente na UFSC e a Política Institucional de Gestão de Pessoas.

No terceiro capítulo - Política Pública de Gestão de Pessoas, apresentei um olhar contextualizando a avaliação de desempenho no âmbito da Administração Pública Federal.

No quarto capítulo - Caminho Metodológico, caracterizei o tipo e natureza do Estudo, os sujeitos da pesquisa e a coleta e análise de informações, proposto para a realização desta Investigação.

No quinto capítulo - Análise das Informações Coletadas, realizei a análise das informações coletadas, a partir das categorias e seus respectivos conteúdos base, procurando a partir do meu olhar, neste momento, as falas mais significativas dos entrevistados e buscando relacioná-las ao caminho teórico percorrido na trajetória deste Estudo. Este capítulo foi subdividido inicialmente pela caracterização dos entrevistados, seguido por cada uma das três categorias de análise utilizadas nesta Pesquisa: Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE da UFSC, Política Institucional de Gestão de Pessoas e Política Pública de Gestão de Pessoas.

Por fim, nas considerações finais, retornei ao ponto de partida deste Estudo, respondendo ao objetivo inicialmente proposto e propondo algumas ações ao processo de desenvolvimento da Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE, como processo formativo constitutivo da gestão.

# 1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UFSC

Neste Capítulo, busco contextualizar o processo de avaliação de desempenho dos Servidores TAE da UFSC, apresentando algumas concepções acerca da avaliação de desempenho e de gestão. Após apresento sinteticamente, a Secretaria de Gestão de Pessoas, unidade administrativa, que representa a Gestão de Pessoas da Universidade, e responsável pela Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE, bem como, ao final, a Universidade Federal de Santa Catarina.

## 1.1 UM OLHAR SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação na UFSC é regulamentada por meio da Resolução nº 121/CUn/90 (UFSC, 1990), alterada pela Resolução nº 136/CUn/91 (UFSC, 1991b). Nestas Resoluções, são normatizadas as competências, a clientela, a metodologia, a periodicidade, os resultados, bem como outras disposições referentes à Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE (UFSC, 1990; 1991b).

O Manual de Avaliação de Desempenho (UFSC, 1991a) complementa as questões normatizadas na Resolução (UFSC, 1990) no sentido de orientar de forma prática e pontual o processo da Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE na UFSC, colocando-a como um processo contínuo e permanente, na busca do desenvolvimento do Servidor e da Instituição.

A Avaliação de Desempenho na UFSC se coloca como um elemento constitutivo da gestão de planejamento e desenvolvimento dos seus Servidores, buscando ultrapassar a visão de ser apenas um requisito para Progressão por Mérito (UFSC, 1991a).

Neste contexto, a Resolução nº 121/CUn/90 (UFSC, 1990, Art. 3º), traz como objetivos da avaliação de desempenho:

- 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;
- II - Identificar fatores de ordem pessoal, setorial ou organizacional que influem no desempenho funcional dos Servidores;

- III - Realimentar tanto a chefia quanto o subordinado sobre o desempenho funcional;
- IV - Diagnosticar situações-problema;
- V - Ampliar os canais de comunicação entre chefia e subordinado, através da avaliação e da autoavaliação;
- VI - Levantar e divulgar dados que possam subsidiar as ações de desenvolvimento de Recursos Humanos; e,
- VII - Subsidiar, através da manutenção de um sistema de informações integrado, a definição de novas políticas de recursos humanos.

A Avaliação de Desempenho ocorre a cada doze meses com todos os Servidores Técnico-Administrativos em Educação pertencentes ao quadro funcional da UFSC, independente de Progressão Funcional por Mérito ou por estarem em final de carreira, em observância aos objetivos da Avaliação (UFSC, 1991a).

Participam do processo de Avaliação de Desempenho como avaliadores, servidores sejam eles da carreira técnico-administrativa em educação ou docentes que tenham Servidores TAE sob sua gestão, caracterizando-se como chefia imediata, uma vez que a Avaliação de Desempenho na UFSC é realizada por meio da avaliação pela chefia imediata e da autoavaliação (UFSC, 1991a).

De acordo com a Resolução nº 121/CUn/90 (UFSC, 1990), a avaliação pela chefia imediata deve refletir o perfil profissional do Servidor sob sua supervisão e a autoavaliação deve retratar a percepção que o Servidor tem acerca de seu desempenho funcional.

Neste sentido, Bergamini (2010) destaca como pontos positivos da chefia imediata avaliar o servidor sob sua gestão, o fato de o gestor imediato conhecer melhor o avaliado pela convivência diária e nas mais diversas situações e pela responsabilidade do gestor na distribuição das tarefas e acompanhamento dos resultados. Como pontos desfavoráveis a este tipo de avaliação, a autora coloca que esta proximidade entre o gestor e o seu avaliado pode levar a disfunções perceptivas que podem vir a interferir no julgamento do avaliado, fornecendo informações imprecisas e/ou qualitativamente inexpressivas.

Na autoavaliação, o próprio servidor explicita o julgamento sobre o seu desempenho, proporcionando a oportunidade de mútuo esclarecimento entre avaliador e avaliado, uma vez que a avaliação não fica somente sob a responsabilidade da chefia, e algumas divergências

de percepção podem ser esclarecidas, com a possibilidade de orientação do avaliado por parte do avaliador (BERGAMINI, 2010).

A Avaliação de Desempenho é realizada por meio da Ficha de Avaliação de Desempenho, específica para os Grupos de Nível Apoio (NA), Nível Médio (NM) e Nível Superior (NS)<sup>5</sup> e para o Grupo Nível Gerencial (NG) (Servidores Técnico-Administrativos em Educação investidos em Função Gratificada<sup>6</sup>) (UFSC, 1990). Desta forma, são 4 (quatro) modelos de Ficha de Avaliação, uma para cada grupo ocupacional (Vide Anexo B – Ficha de Avaliação de Desempenho: Nível Gerencial; Anexo C – Ficha de Avaliação de Desempenho: Nível de Apoio; Anexo D – Ficha de Avaliação de Desempenho: Nível Médio; e, Anexo E – Ficha de Avaliação de Desempenho: Nível Superior).

As Fichas de Avaliação de Desempenho possuem dez fatores de avaliação para todos os grupos ocupacionais com pesos diferenciados em razão de sua importância para o grupo ocupacional, definidos de acordo com a amplitude das atividades inerentes a cada um destes grupos (UFSC, 1990).

Os fatores de avaliação assiduidade, conhecimento do trabalho e responsabilidade são comuns a todos os grupos ocupacionais. E os demais fatores estão distribuídos nas Fichas de acordo com as peculiaridades ou expectativas acerca do desempenho de cada grupo

---

<sup>5</sup> Grupo Nível de Apoio compreende “os cargos e empregos permanentes a que sejam inerentes atividades de apoio operacional, especializado ou não e que requeiram escolaridade de 1º Grau ou experiência comprovada ou ainda conhecimento específico”;

Grupo Nível Médio compreende “os cargos e empregos permanentes a que sejam inerentes atividades técnico-administrativas, para cujo exercício é exigida formação de 2º Grau ou especialização ou formação de 1º Grau, com especialização ou experiência na área”; e,

Grupo Nível Superior compreende “cargos e empregos permanentes a que sejam inerentes atividades técnico-administrativas, para cujo exercício é exigida formação de 3º Grau ou registro no conselho superior competente” (BRASIL, 1987b, Art. 18).

<sup>6</sup> Função Gratificada “se destina a atender encargos de chefia, assessoramento, secretariado e a outros determinados em lei”. Neste caso, entende-se como função gratificada de chefia, “a cujo ocupante seja incumbida a chefia ou direção de unidade organizacional, de acordo com a estrutura prevista no regimento do respectivo órgão” (BRASIL, 1960c, Art. 1º e 8º).

ocupacional, embora às vezes se repetindo em mais de um deles (UFSC, 1991a).

De acordo com Lucena (1992, p. 81), a ficha/formulário de avaliação de desempenho é a representação física do processo de avaliação, sendo por muitas vezes a “única coisa concreta de todo o processo, que toma forma e corpo, simbolizando, assim, o funcionamento da Avaliação de Desempenho”.

O formulário contém informações importantes das pessoas avaliadas e deve ser preenchido de maneira consciente e comprometida com os objetivos da avaliação e da Instituição para que possa efetivamente orientar as ações dos gestores e subsidiar o bom funcionamento do processo avaliativo. Negligenciar essa postura reflexiva, pode relacionar o uso do formulário apenas a mais um “ato burocrático deixado para a última hora e preenchido com a maior pressa possível” (LUCENA, 1992, p. 81).

Neste sentido, a ficha de avaliação de desempenho deve servir como um instrumento para facilitar o gestor na sua prática de gestão e para tanto, deverá estar coerente com a concepção conceitual do processo avaliativo (LUCENA, 1992). Os resultados obtidos pelo Servidor Técnico-Administrativo em Educação no processo de Avaliação de Desempenho são assim classificados (UFSC, 1991a, p. 18):

- a) de 3,00 a 4,99 pontos – desempenho fraco;
- b) de 5,00 a 6,99 pontos – desempenho regular;
- c) de 7,00 a 8,99 pontos – desempenho bom; e,
- d) de 9,00 a 10,00 pontos – desempenho ótimo.

De acordo com a Resolução 121/CUn/1990 (UFSC, 1990), tem direito a Progressão por Mérito, os Servidores que obtiverem como resultado da avaliação, no mínimo, 7,00 (sete) pontos.

Os resultados do processo avaliativo são encaminhados aos diretores de unidades acadêmicas e administrativas, para serem divulgados junto aos Servidores que fazem parte daquela unidade (UFSC, 1991a). A Resolução (UFSC, 1990), delimita que o Servidor deve tomar ciência do resultado da avaliação. Neste sentido, a chefia imediata e o Servidor avaliado tem a oportunidade de dialogarem a respeito do desempenho funcional.

Neste aspecto, Lucena (1992) coloca que a questão do retorno dos resultados é considerada como um dos pontos críticos do processo de avaliação de desempenho, em que muitas vezes, após a devolução dos formulários, as informações não são analisadas e as recomendações

dos avaliadores não são atendidas e o máximo que se faz é a contagem dos pontos obtidos para aplicar a política de mérito da Instituição.

Com o advento da Lei nº 11.091/2005 (BRASIL, 2005) e do Decreto nº 5.825/2006 (BRASIL, 2006b), há uma nova reestruturação da carreira técnico-administrativa com o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), trazendo novas concepções referentes à Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE.

Neste contexto, a UFSC necessitou repensar o seu processo avaliativo junto aos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (UFSC 2013; 2014a; 2015a), uma vez que a Resolução vigente (UFSC 1990; 1991b) é da década de 90. Esta nova proposta de Resolução está em consulta pública, com o objetivo de coletar opiniões dos membros da comunidade universitária, aguardando os demais encaminhamentos para sua aprovação ou não, no Conselho Universitário da Instituição (UFSC, 2015e).

Além da necessidade de uma nova Resolução acerca da Avaliação de Desempenho, também foi identificada a necessidade de se desenvolver um sistema informatizado para possibilitar a aplicação da nova avaliação de desempenho proposta (UFSC 2013, 2014a; 2015a).

Desta forma, com vistas à necessidade de uma nova Resolução da Avaliação de Desempenho, que inclui o desenvolvimento de um Sistema Informatizado, a UFSC desde o ano de 2013 vêm repetindo os resultados, no caso, as notas, da Avaliação de Desempenho realizada em 2012. Ou seja, nos últimos três anos (2013, 2014 e 2015) não foi realizada a Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE na UFSC (UFSC 2013, 2014a; 2015a).

O resultado final da avaliação de desempenho dos Servidores TAE na UFSC é caracterizado por uma nota que varia de 3 (três) a 10 (dez), cujo cálculo se dá por meio da média entre a nota da autoavaliação (com peso de 40%) e a nota da avaliação realizada pela chefia (com peso de 60%) (UFSC, 1990).

Na última avaliação de desempenho realizada com os Servidores TAE em 2012, que inclui os grupos de NA, NM, NS e NG, a média do resultado final foi a nota 9,17. E dentre os Servidores TAE avaliados, somente 5 (cinco) Servidores obtiveram como resultado final uma nota abaixo de 7,0 (sete), sendo que 3 (três) pertencem ao Nível Médio e 2 (dois) ao Nível Superior (UFSC, 2015f).

Os resultados da última Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE realizada em 2012, demonstram ainda que menos de 10% dos Servidores TAE que pertencem a cada grupo NA, NM, NS e NG obtiveram notas entre 7,01 e 8,0 e por outro lado, mais de 50% dos

Servidores TAE de cada grupo obtiveram notas entre 9,01 e 10,00 (UFSC, 2015f).

Neste sentido, é importante que o gestor tenha a compreensão da concepção da avaliação de desempenho e seus impactos na gestão, de maneira que os resultados da avaliação possam transmitir a realidade da UFSC com vistas a promover o delineamento de alternativas para a melhoria do desempenho dos Servidores TAE e da Instituição.

A prática da avaliação, segundo Lucena (1992), é tão antiga quanto o próprio homem, se configurando no exercício da análise e julgamento sobre a natureza, o mundo e as ações humanas, em que estas ações são consequências do resultado de um processo de avaliação. A autora ainda coloca que a avaliação “é a base para apreciação de um fato, de uma ideia, de um objetivo ou de um resultado e, também, a base para a tomada de decisão sobre qualquer situação que envolve uma escolha” (LUCENA, 1992, p. 35).

A avaliação faz parte do dia-a-dia das pessoas, que tomam suas decisões a partir de uma análise e julgamento prévio sobre determinada situação e, portanto, realizam uma avaliação, mesmo que muitas vezes ela não seja percebida.

De acordo com Fernandes (2013), a avaliação profissional pode ser potencializada como uma forma de se trabalhar com o desempenho humano e pode ser entendida como um processo sistemático de se aferir o desempenho de uma pessoa em seu trabalho, tomando por base critérios claros e comunicados, objetivando a adequação do desenvolvimento do profissional e da organização/instituição.

Para Marras e Tose (2012, p. 04) a avaliação de desempenho:

[...] é um acompanhamento sistemático do desempenho das pessoas no trabalho. Trata-se de um instrumento de gestão que inicialmente teve por objetivo acompanhar o desempenho do trabalho de uma pessoa com base nas suas atividades. Com sua evolução, a avaliação passou a considerar também o comportamento das pessoas no desempenho do seu trabalho. Além disso, passou-se a avaliar as metas estabelecidas (o foco da gestão nas organizações), os resultados alcançados pelo profissional avaliado e o seu potencial, visando ao plano de seu desenvolvimento.

Bergamini (2010) situa a avaliação de desempenho, como o processo que provê oportunidades mais definidas de entendimento entre as pessoas, propondo a revisão e a atualização mais permanente do seu próprio comportamento. A autora ainda ressalta que avaliar o desempenho das pessoas no trabalho implica em conhecer a dinâmica comportamental própria de cada um, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional em que essas ações se passam.

Snell e Bohlander (2009, p. 300) afirmam que:

Uma abordagem de desenvolvimento de avaliação reconhece que o objetivo de um gerente é aprimorar o comportamento do funcionário no emprego, não simplesmente avaliar seu desempenho passado. Ter uma base sólida para aprimorar o desempenho é um dos principais benefícios de um programa de avaliação.

Neste contexto, a avaliação de desempenho com foco no desenvolvimento do Servidor, necessariamente passa pela relação entre avaliadores/gestores e avaliados, estimulando o diálogo não somente acerca do desempenho em si, mas sobre o futuro da pessoa na organização/instituição, sobre seus projetos profissionais e de carreira.

A importância do diálogo no processo de avaliação de desempenho nas organizações/instituições não somente está na criação de um instrumental técnico, mas no incentivo ao desenvolvimento de uma atmosfera em que as pessoas possam se relacionar umas com as outras de maneira espontânea, franca e confiante (BERGAMINI, 2010).

Desta forma, o avaliador/ gestor é responsável não somente pela avaliação sistemática do desempenho de seu subordinado, mas por estabelecer um retorno desta avaliação por meio do diálogo com vistas a construir um processo de desenvolvimento.

Pontes (2002) também ressalta a importância do diálogo entre os gestores e os servidores avaliados, colocando que a comunicação é a essência do processo de avaliação de desempenho, quando se constitui de forma franca e orientativa, no sentido de uma análise construtiva do desempenho e do potencial do servidor, em conjunto com os objetivos institucionais. Ressalta que essa comunicação pode permitir um relacionamento mais próximo entre o líder e sua equipe de trabalho, construindo um bom clima no setor de trabalho e na Instituição, além de contribuir para melhoria ou consolidação de um desempenho positivo.

Bergue (2011) considera que os modelos convencionais de avaliação de desempenho têm se preocupado prioritariamente com mecanismos para minimizar a resistência do servidor a este processo, e que pouca ou nenhuma atenção tem sido dada ao gestor – o agente promotor do desempenho. Para o autor (BERGUE, 2011) além de breve instrução sobre como realizar a avaliação em termos de utilização dos sistemas e do conhecimento dos parâmetros de mensuração, pouco se tem investido na capacitação dos gestores para lidar com o processo e com as relações que dele advém.

Dentro desta perspectiva, a avaliação de desempenho como elemento dinâmico de processos e práticas de gestão de pessoas ganha significado quando gera uma ação gerencial dentro do desenvolvimento de uma política institucional de gestão de pessoas, interferindo diretamente na Gestão Universitária, no contexto do presente Estudo.

Lucena (1992) coloca que em muitas organizações/instituições a avaliação de desempenho, por meio do mérito, tem o propósito de sustentar uma política salarial que faz parte do seu Plano de Cargos e Salários, tornando essa relação muitas vezes irreversível. Para Lucena (1992), a origem da utilização da avaliação de desempenho como mecanismo para aplicação de uma Política de Mérito surgiu da sua vinculação a faixas salariais contempladas no Plano de Cargos e Salários. Neste contexto, a avaliação de desempenho seria como um dos requisitos para a mobilidade de uma pessoa dentro de determinada faixa salarial, relacionando a avaliação a aspectos financeiros.

A avaliação de desempenho não deve ser situada apenas como um fator de remuneração, quando se pretende promover transformações que precisam alcançar elementos mais essenciais do desempenho dos servidores, como uma ação constitutiva da gestão. A atitude mais indicada é reconhecer a avaliação de desempenho como um processo bastante complexo promovido sem rupturas bruscas para que as pessoas envolvidas compreendam as transformações em curso e assimilem os reflexos positivos que a avaliação pode significar (BERGUE, 2011).

Neste sentido, a implementação de um processo de avaliação de desempenho deve ser precedida de uma análise e diagnóstico do sistema de crenças e valores individuais e de grupos, que envolvem a cultura organizacional/institucional, do ambiente ao qual as atividades serão realizadas, considerando as condições de trabalho, bem como as diretrizes e os objetivos institucionais, com vistas à legitimação deste processo, que perpassa necessariamente pela necessidade das pessoas de saberem e reconhecerem os propósitos e as consequências da avaliação (BERGUE, 2011).

A concepção de avaliação de desempenho que adotei para sustentar o presente Estudo está baseada em Bergue (2011) em que a avaliação de desempenho é considerada como um processo complexo, que envolve a cultura institucional, o ambiente de trabalho e os objetivos institucionais, em que as pessoas necessitam saber e reconhecer os seus propósitos e consequências, não a situando apenas como um fator de remuneração. Ainda para o autor o gestor é considerado como promotor do desempenho, desde que devidamente capacitado para lidar com o processo de avaliação e das relações que dele advém.

Uma das responsabilidades mais importantes da Gestão de Pessoas quanto à avaliação de desempenho é a de prestar assessoria aos gestores na aplicação do processo, na solução de possíveis problemas e no desenvolvimento das habilidades gerenciais, para que o processo de avaliação de desempenho seja um auxiliar dos gestores para a realização do trabalho e dos servidores pelos quais são responsáveis (LUCENA, 1992).

Neste contexto não se pode pensar a Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE como um processo isolado, mas sim como elemento de um sistema maior, que interage com outros processos e que fazem parte da área de Gestão de Pessoas desta Instituição.

A partir de 11 de maio de 2016, por meio da Portaria nº 970/2016/GR (UFSC, 2016a), foi criada a Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas, sendo esta Pró-Reitoria que passa a representar a Unidade Administrativa na área de Gestão de Pessoas da UFSC.

## 1.2 SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS

A Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGESP) é um Órgão Executivo Central integrante da Administração Superior da Universidade Federal de Santa Catarina, criada em 11 de maio de 2012, conforme Portaria nº 657/2012/GR (UFSC, 2012), com o objetivo de auxiliar o Reitor em suas ações executivas na área de gestão de pessoas, destinadas à melhoria do nível da qualidade de vida no trabalho dos servidores docentes e técnico-administrativos em educação, bem como dos serviços prestados à sociedade (UFSC, 2015g).

A SEGESP tem por missão “desenvolver ações com vistas ao gerenciamento de processos na área de desenvolvimento humano e social, destinadas à melhoria do nível de qualidade de vida no trabalho

dos servidores docentes e técnico-administrativos em educação” (UFSC, 2015d, s/p).

Segundo o Relatório de Gestão 2014 (UFSC, 2015i, p. 117), compete à Secretária de Gestão de Pessoas:

- I – coordenar a execução de ações referentes à política e ao desenvolvimento da gestão de pessoas;
- II – emitir portarias e outros atos Administrativos referentes às atividades da área de gestão de pessoas;
- III – coordenar e acompanhar as ações de administração da vida funcional dos Servidores;
- IV – coordenar e acompanhar as políticas de promoção social e da saúde;
- V – articular ações continuadas de acompanhamento das carreiras dos Servidores com as comissões de representação de suas categorias;
- VI – coordenar as políticas de benefícios da Universidade; e,
- VII – executar outras atividades inerentes à área ou que venham a ser delegadas pelo Reitor.

A SEGESP é composta por 3 (três) Departamentos: Departamento de Administração de Pessoal, Departamento de Atenção à Saúde e Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (UFSC, 2015d).

Compete ao Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (UFSC, 2015i, p. 119):

- I – desenvolver ações institucionais, em consonância com o Plano de Desenvolvimento Institucional, que desenvolvam o servidor como agente de transformação social, por meio da implementação de políticas de desenvolvimento humano e social, almejando a melhoria do seu nível de qualidade de vida no trabalho;
- II – potencializar ações que visam à dinâmica de trabalho interdisciplinar de modo a propor, acompanhar, avaliar, capacitar e desenvolver atividades, possibilitando ao servidor desenvolver e transformar as suas condições de trabalho;
- III – desenvolver ações para o processo de admissão, redistribuição, cessão e reversão, de

modo a integrar os Servidores na dinâmica funcional da instituição, balizando o contexto profissional e a necessidade institucional;

IV – propiciar ações de educação institucional destinadas aos Servidores Técnico-Administrativos e docentes da UFSC, balizando a expectativa pessoal, o desenvolvimento profissional e o da instituição;

V – desenvolver e acompanhar, em articulação com os órgãos competentes, a política de afastamento para formação dos Servidores, visando promover a conciliação das necessidades e expectativas do seu crescimento pessoal, profissional e o desenvolvimento da instituição;

VI – desenvolver ações de dimensionamento, acompanhamento, avaliação de desempenho e estágio probatório, com vistas à melhoria no ambiente de trabalho, balizando a expectativa pessoal e a necessidade institucional;

VII – desenvolver processos de análise, buscando uma maior satisfação dos servidores diante da relação lotação/localização e das atividades desenvolvidas inerentes ao seu cargo e ambiente organizacional;

VIII – desenvolver e implementar políticas que visem ao reconhecimento do trabalho desenvolvido pelo servidor ativo e aposentado, no processo histórico-social de construção da instituição;

IX – desenvolver e acompanhar, nas esferas competentes, a implantação dos estudos propostos sobre o Plano de Carreira dos servidores das universidades públicas federais brasileiras;

X – emitir portarias e outros atos Administrativos que se façam necessários à consecução das atividades da respectiva área de atuação;

XI – acompanhar e atender às solicitações dos servidores da UFSC; e,

XII – executar outras atividades inerentes à área que venham a ser delegadas pelo secretário.

Dentre estas competências do DDP, o desenvolvimento de ações de avaliação de desempenho é de responsabilidade da Divisão de Análise Funcional e Desenvolvimento na Carreira (UFSC, 2015g).

Além da Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação, a DAFDC é responsável pelas seguintes atividades relacionadas ao desenvolvimento na carreira dos Servidores TAE e docentes da UFSC (UFSC, 2015g):

- I - Progressão por Capacitação Profissional (PCP) aos Servidores TAE (Lei nº 11.091/2005) (BRASIL, 2005);
- II - Incentivo à Qualificação (INQ) aos Servidores TAE (Lei nº 11.091/2005; Decreto nº 5.824/2006) (BRASIL, 2005; BRASIL, 2006a);
- III - Progressão Funcional por Avaliação e por Titulação das Carreiras dos Docentes (Lei nº 12.772/2012; Lei nº 12.823/2013) (BRASIL, 2012b; 2013);
- IV - Análise Funcional do Desenvolvimento na Carreira para fins de aposentadoria;
- V - Elaboração de respostas que subsidiem a Procuradoria frente a demandas de ações judiciais e auditorias internas e externas;
- VI - Acompanhamento, análise e atualização da legislação referente às Carreiras;
- VII - Relatórios de Previsão das Progressões Funcionais dos Docentes;
- VIII - Previsão de entrega de Relatórios de Atividades para o Estágio Probatório (EPB) dos Docentes; e,
- IX - Encaminhamento, acompanhamento e tramitação de processos de Estágio Probatório dos Servidores TAE (Lei nº 8.112/1990; Resolução nº 055/CUn/1994 (BRASIL,1990; UFSC, 1994).

O Departamento de Desenvolvimento de Pessoas, além da DAFDC é formado por mais 1 (uma) Divisão e 2 (duas) Coordenadorias: Divisão de Movimentação (DiM), Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP) e Coordenadoria de Admissões, Concursos Públicos e Contratação Temporária (CAC).

São atividades desenvolvidas pela Divisão de Movimentação (UFSC, 2015g, p. 81):

- I - Ajuda de custo para servidor redistribuído ou removido e Auxílio-moradia;
- II - Lotação

Provisória/Redistribuição/ Remoção/Provimento excepcional por Decisão Judicial;  
III - Cessão, requisição e colaboração entre Unidades;  
Colaboração Técnica (Servidores TAE) e Colaboração entre Instituições (Docentes);  
IV - Dimensionamento (entrevista e levantamento de necessidades), identificação/inclusão das áreas de atuação;  
V - Participação nas atividades relativas ao provimento/distribuição de vagas, Lotação, localização de exercício e lotação física;  
VI - Lotação/Cessão de servidores anistiados e Reversão de aposentadoria; VII - Análise e providências quanto ao desvio de função;  
VIII - Participação na análise dos processos de Terceirização; e,  
IX - Resposta a auditorias e ouvidorias.

Compete à Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (UFSC, 2015i, p.120):

I - Identificar necessidades, planejar, coordenar, desenvolver, avaliar e acompanhar ações de capacitação, afastamentos para formação e licenças para capacitação destinadas aos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina;  
II - Propor, coordenar e acompanhar programas de capacitação dos servidores da Universidade;  
III - Orientar as unidades administrativas e acadêmicas na identificação das necessidades de ações de capacitação;  
IV - Elaborar e ajustar o Plano Anual de Capacitação visando ao desenvolvimento de competências individuais alinhadas às competências institucionais estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI);  
V - Coordenar e supervisionar a execução dos trabalhos das Divisões de Capacitação Continuada e Afastamento e Apoio à Capacitação, vinculadas à Coordenadoria;  
VI - Estabelecer canais de comunicação com órgãos da Administração Pública Federal para o

desenvolvimento de ações conjuntas de capacitação destinadas aos servidores;

VII - Avaliar periodicamente as ações relacionadas à capacitação de pessoas dos servidores, propondo melhorias nos processos de acordo com a legislação vigente e as diretrizes da Universidade;

VIII - Acompanhar as mudanças e tendências da área de capacitação de pessoas a fim de identificar práticas de excelência no âmbito das instituições públicas;

IX - Orientar sua equipe de trabalho na realização das metas estabelecidas conjuntamente com a Diretoria;

X - Indicar ações de aprendizagem para os integrantes de sua equipe de trabalho de modo a desenvolver competências essenciais à realização das atividades;

XI - Efetuar a certificação dos cursos realizados;

XII - Apresentar semestralmente relatório de suas atividades à Diretoria do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas.

Compete à Coordenadoria de Admissões, Concursos Públicos e Contratação Temporária (UFSC, 2015i, p.121):

I - Articular e participar conjuntamente com as diversas áreas da Universidade na definição das necessidades de pessoal docente e técnico-administrativo da instituição;

II - Participar da proposição, coordenar e acompanhar os concursos públicos para as carreiras do magistério superior; do magistério do ensino básico, técnico e tecnológico e da carreira de técnico-administrativo em educação da Universidade;

III - Elaborar editais de concursos públicos para ingresso nas carreiras do magistério superior, do magistério do ensino básico, técnico e tecnológico e de técnico-administrativo em educação da Universidade;

IV - Efetuar nomeações de candidatos aprovados em concursos públicos conforme estabelecido em editais e as necessidades institucionais;

V - Proceder ao atendimento, orientação e cadastramento inicial dos candidatos aprovados em concursos públicos e nomeados;

VI - Elaborar e ajustar a documentação necessária para a posse dos candidatos aprovados em concursos públicos;

VII - Avaliar permanentemente e propor melhorias nas normativas internas e nos editais que regulamentam o ingresso nas carreiras do magistério superior, do magistério do ensino básico, técnico e tecnológico e de técnico-administrativo em educação da Universidade, bem como as contratações temporárias;

VIII - Atender aos órgãos de controle interno e externo na sua área de atuação;

IX - Manter controle dos quantitativos de pessoal das carreiras do magistério superior, do magistério do ensino básico, técnico e tecnológico (Banco Equivalente) e de técnico-administrativo em educação da Universidade;

X - Proceder ao cadastramento inicial dos candidatos aprovados em concurso público e nomeados no sistema interno de Administração de Recursos Humanos (ADRH) da Universidade e nos sistemas de controle federal, Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SIAPE), Sistema Integrado de Monitoramento Execução e Controle (SIMEC) e Sistema de Avaliação e Registro de Atos de Admissão e Concessões (SISAC), bem como em outros sistemas que possam ser implementados em sua área de atuação; e,

XI - Manter atualizada a legislação pertinente às atribuições das divisões, seções e serviços vinculados à Coordenadoria.

Estas atividades desempenhadas pelas Divisões e Coordenadorias que fazem parte do DDP, estão interligadas de modo a construir um caminho de ações com vistas ao desenvolvimento profissional dos Servidores e Institucional. Desta forma, é fundamental que os setores estejam integrados e trabalhem coletivamente, conscientes que o

desempenho de suas atividades influenciam nas demais e que esta comunhão contribui para o fortalecimento do processo da gestão.

Neste contexto, a SEGESP integra a UFSC como uma Unidade Administrativa Central, no processo de interlocução com os servidores, de maneira a desenvolver alternativas que visem equilibrar as necessidades pessoais e profissionais com as Institucionais.

### 1.3 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

A Universidade Federal de Santa Catarina surge na década de 60, com o advento da Lei n.º 3.849/1960, (BRASIL, 1960b), sendo federalizada por meio da Lei n.º 4.759/1965 (BRASIL, 1965). A Universidade Federal de Santa Catarina tem por missão (UFSC, 2015h, p.17):

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.

No que se refere às unidades de ensino, pesquisa e extensão, de acordo com o Relatório de Gestão 2015 (UFSC, 2015I), a UFSC se estrutura por Centros de Ensino:

- 1) Centro de Ciências Agrárias (CCA);
- 2) Centro de Ciências Biológicas (CCB);
- 3) Centro de Ciências da Educação (CED);
- 4) Centro de Ciências da Saúde (CCS);
- 5) Centro de Ciências Físicas e Matemáticas (CFM);
- 6) Centro de Ciências Jurídicas (CCJ);
- 7) Centro de Comunicação e Expressão (CCE);
- 8) Centro de Desportos (CDS);
- 9) Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFH);
- 10) Centro Socioeconômico (CSE);
- 11) Centro Tecnológico (CTC);
- 12) Centro de Ensino de Araranguá;
- 13) Centro de Ensino de Curitibanos;
- 14) Centro de Ensino de Joinville; e,
- 15) Centro de Ensino de Blumenau.

No ensino básico, o Colégio de Aplicação (CA) e o Núcleo de Desenvolvimento Infantil (NDI), criados, respectivamente, em 1961 e 1980, atendem à educação básica: educação infantil, ensino fundamental e médio (UFSC, 2015h).

As áreas essenciais da gestão superior da Universidade se encontram nos órgãos executivos centrais, compostos por 7 (sete) pró-reitorias e 4 (quatro) secretarias, além do Gabinete da Reitoria. As pró-reitorias englobam a área de Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa, Extensão, Administração, Assuntos Estudantis e Planejamento e Orçamento. As 4 (quatro) secretarias implementam as ações na área da Cultura, das Relações Internacionais, do Aperfeiçoamento Institucional e da Gestão de Pessoas, todas vinculadas diretamente ao Gabinete do Reitor. Vinculados diretamente ao Gabinete do Reitor encontram-se ainda alguns órgãos suplementares, como o Hospital Universitário, a Biblioteca Central, entre outros (UFSC, 2015l).

Em sua estrutura administrativa, a UFSC é constituída por 58 departamentos acadêmicos e 23 departamentos administrativos, onde os Servidores TAE desenvolvem suas atividades laborativas (UFSC, 2015f).

No PDI (UFSC, 2015h, p. 24), a UFSC na dimensão Gestão de Pessoas, tem por objetivo:

Institucionalização de um sistema de planejamento que distinga diferentes horizontes temporais, com destaque para a visão de longo prazo. Objetivos adicionais nessa área são o reforço do desenvolvimento individual dos servidores técnico-administrativos em educação e docentes, atualização da infraestrutura e da gestão e a profissionalização do relacionamento da UFSC com órgãos externos que afetam a vida da universidade.

Neste contexto, a Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE pode ser uma das formas de se construir o desenvolvimento destes Servidores por meio de ações que potencializem a área de Gestão de Pessoas dentro da perspectiva de uma Política Institucional.

A área de gestão de pessoas no setor público é concebida segundo Bergue (2010, p. 18) como o “esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais”. Neste sentido, para que a área de Gestão de Pessoas na UFSC possa se

materializar com vistas a potencializar o desenvolvimento dos Servidores TAE, considerando também o desenvolvimento Institucional, se faz necessário diretrizes, legislações e ações de gestão objetivando a delinear um caminho a ser percorrido, por meio de uma Política Institucional de Gestão de Pessoas.

## 2 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO CONTEXTO DA POLÍTICA INSTITUCIONAL DE GESTÃO DE PESSOAS

De acordo com Bergue (2011) a gestão é concebida no campo das ciências sociais aplicadas, em que se entrelaçam paradigmas e valores diversos, e que no caso da organização pública, diferentemente do setor privado, o objetivo da gestão permeia na geração de valor público, entendido como o resultado da ação governamental informado e orientado pelo interesse público.

No âmbito das organizações/instituições a gestão ainda é muitas vezes percebida de modo restrito à uma perspectiva instrumental, como sinônimo de planejamento estratégico, de gestão pela qualidade ou qualquer outra tecnologia gerencial (BERGUE, 2011).

Uma gestão colaborativa, que potencializa a pessoa como sujeito e não como objeto de sua ação, nega essa perspectiva instrumental por meio do gerenciamento com as pessoas e não das pessoas. Na gestão colaborativa, prevalece o coletivo, o compartilhamento de ações com as pessoas, considerando a história, a cultura e a formação como um processo que se materializa na interação com o outro e com a realidade vivenciada (BÚRIGO et al., 2016).

Neste sentido, segundo Búrigo; Loch (2011), a partir de ações de desenvolvimento, de aberturas de diálogos, em que cada gestor seja um gestor da área de Gestão de Pessoas, é possível o compartilhamento de uma política institucional.

A Política Institucional de Gestão de Pessoas na UFSC, no âmbito da Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação se fundamenta por meio da Resolução nº 121/CUn/90 (UFSC,1990), alterada pela Resolução nº 136/CUn/91(UFSC,1991b). Estas Resoluções (UFSC, 1990; 1991b) foram elaboradas considerando o Plano de Carreira a que os Servidores estavam submetidos à época: o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE) (BRASIL, 1987b).

No citado Plano (BRASIL, 1987b, Art. 25), não se fazia menção a algum tipo de Avaliação de Desempenho, situava a progressão funcional dos Servidores Técnico-Administrativos: “por mérito, para o nível imediatamente superior ao que se encontrar, após o período de dois anos, contados da data de sua admissão, da ascensão funcional, da última progressão por mérito ou do afastamento”.

A Portaria nº 475/1987 (BRASIL, 1987c, Art. 24) que expede normas complementares para a execução do PUCRCE (BRASIL, 1987b), traz que “A progressão por mérito terá por base a avaliação de

desempenho a ser realizada de acordo com as normas elaboradas pelo órgão de Recursos Humanos e aprovada pelo Conselho Superior competente da IFE”.

Sob este fundamento legal, em 1989, o Departamento de Pessoal (DP) à época encaminhou ao Conselho Universitário (CUn) uma proposta de Avaliação de Desempenho para os Servidores Técnico-Administrativos em Educação, composta por normas, fichas e folha-resposta (UFSC, 1992).

Em agosto de 1990 foi aprovada pelo CUn a Resolução nº 121/CUn/90 (UFSC, 1990), que passou a normatizar o processo de avaliação dos Servidores TAE da UFSC, implantado a partir de janeiro de 1991 (UFSC, 1992).

Quando da implantação do processo de Avaliação, foi oferecido uma formação, do qual participaram Servidores docentes e TAE de todas as Unidades da UFSC, com o objetivo de informar sobre o processo de desenvolvimento da Avaliação e sua finalidade (UFSC, 1992).

Os pressupostos que nortearam o processo de Avaliação à época se sustentavam pela (UFSC, 1992, p. 02):

- Ampliação dos objetivos da Avaliação, ultrapassando a atrelação ao ganho pecuniário;
- Valorização de fatores considerados importantes no desempenho, através da atribuição de pesos;
- Inserção da Avaliação junto com os demais subsistemas de desenvolvimento de Recursos Humanos, como a qualificação (treinamento), progressão, recrutamento e seleção etc.;
- Funcionalidade do sistema (informatização) e clareza nas informações; e,
- Desmistificação da Avaliação de Desempenho, saindo da polaridade prêmio x punição, e tendo-a como um espelho do desempenho.

Cada IFE, de acordo com a Portaria nº 475/1987 (BRASIL, 1987c), era responsável em desenvolver a Avaliação de Desempenho de seus Servidores TAE. Na UFSC, esta ação foi realizada pelo Departamento de Pessoal, por meio da Divisão de Seleção e Aperfeiçoamento (DAS)/ Seção de Avaliação e Acompanhamento (SAAC) que à época constituía a área de Gestão de Pessoas da Instituição (UFSC, 1991a).

Os planos de carreiras e de cargos existentes no âmbito da Administração Pública Federal (APF) à época eram criados e estruturados considerando as carreiras apenas com finalidade remuneratória, negando concepções como desenvolvimento, capacitação e perspectivas de crescimento profissional e individual (BRASIL, 2009).

Com o passar do tempo, o PUCRCE (BRASIL, 1987b) abrangia um grande número de servidores que se encontravam em final de carreira e ainda estavam em atividade, sem perspectivas de desenvolvimento, fato que contrariava a concepção de um plano de carreira (UFAL, 2015).

Mediante este cenário, com o advento da Lei nº 11.091/2005 (BRASIL, 2005) um novo Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação se consolida, onde o Servidor Técnico-Administrativo em Educação passa a ter um plano com diretrizes de desenvolvimento para sua carreira, deixando de pertencer ao PUCRCE (BRASIL, 1987b).

A referida Lei (BRASIL, 2005, Art. 3º) traz que, dentre os princípios e diretrizes da gestão dos cargos do Plano de Carreira, será observado: “A avaliação do desempenho funcional dos servidores, como processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários”.

Desta forma, com o PCCTAE (BRASIL, 2005) é a primeira vez, no contexto da Política Pública de Gestão de Pessoas, que a temática da Avaliação de Desempenho é trazida à tona em termos de normatização e de forma específica para a carreira dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação.

Ainda de acordo com a referida Lei 11.091/2005 (BRASIL, 2005, Art. 10), a Progressão por Mérito Profissional será concedida “desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho”. Neste momento, o Plano de Carreira não apenas destaca que o Servidor pode progredir por mérito, mas que para tal progressão é necessário que haja a avaliação de desempenho.

A Lei nº 11.784/2008 (BRASIL, 2008, Art. 15) que dentre outros, dispõe sobre a reestruturação do PCCTAE (BRASIL, 2005) acrescenta: “A liberação do servidor para a realização de cursos de Mestrado e Doutorado está condicionada ao resultado favorável na avaliação de desempenho”. Desta forma, esta ação traz maior ênfase e vigor, diante do formalismo da Lei, ao processo avaliativo.

O Decreto nº 5.825/2006 (BRASIL, 2006b), 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 11.091/2005, (BRASIL, 2005) e o vincula ao Plano de Desenvolvimento Institucional de cada IFE.

Deste modo, o PDI da UFSC (UFSC, 2015h, p. 43) contempla o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE (BRASIL, 2006b), que tem como base a tríade: dimensionamento de pessoal, capacitação e avaliação de desempenho:

[...]

- Aprimorar o atual plano de capacitação profissional e de educação formal, visando ao desenvolvimento individual e das carreiras;
- Integrar o dimensionamento de pessoal no planejamento institucional; e,
- Aperfeiçoar e internalizar a cultura da avaliação de desempenho [...].

[...]

O referido Decreto (BRASIL, 2006b, Art. 3º), traz como concepção de desenvolvimento, desempenho e avaliação de desempenho:

I - desenvolvimento: processo continuado que visa ampliar os conhecimentos, as capacidades e habilidades dos Servidores, a fim de aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais;

[...]

VI - desempenho: execução de atividades e cumprimento de metas previamente pactuadas entre o ocupante da carreira e a IFE, com vistas ao alcance de objetivos institucionais;

VII - Avaliação de desempenho: instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe de trabalho, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário definido pela IFE, com a finalidade de subsidiar a

política de desenvolvimento institucional e do servidor;  
[...].

O desenvolvimento, neste contexto, está relacionado como um processo que é aprimorado pelo desempenho funcional e a avaliação de desempenho tem por um dos objetivos subsidiar a política de desenvolvimento institucional.

O Decreto nº 5.825/2006 (BRASIL, 2006b, Art. 4º) situa 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”.

O citado Decreto (BRASIL, 2006b) ao contemplar a comunidade externa, traz a preocupação da interlocução da Universidade com a sociedade. Nesse sentido, a UFSC por meio do seu Plano de Desenvolvimento Institucional (UFSC, 2015h), expressa sua interação no contexto com a sociedade, quando traça metas nas dimensões de ensino, pesquisa, extensão, cultura e arte, e gestão.

Como instituição social<sup>7</sup> (CHAUÍ, 2003), a Universidade é produzida pela sociedade e como tal resulta de um conjunto de relações contraditórias de legitimação e de oposição com a sociedade e que, em constante processo de transformação constrói sua vida social e histórica (DIAS SOBRINHO, 2002).

A Universidade como uma Instituição complexa, pelos diferentes e múltiplos processos, pela diversidade de formação técnica e vinculação ideológica dos agentes, pela variedade de valores e interesses em constante interação e contradição, faz tudo convergir para um mesmo fim: a formação (DIAS SOBRINHO, 2002).

Neste sentido, a avaliação também pode ser vista sob a perspectiva de um processo que tenha o papel formativo com vistas ao desenvolvimento dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação na Instituição, bem como, ao desenvolvimento Institucional.

Mediante o desenvolvimento histórico das instituições/organizações, a avaliação se institucionaliza como uma

---

<sup>7</sup> Segundo Chauí (2003) a Universidade é uma instituição social, uma prática social, fundada no reconhecimento público de sua legitimidade e de suas atribuições, num princípio de diferenciação, que lhe confere autonomia perante outras instituições sociais e estruturada por ordenamentos, regras, normas e valores de reconhecimento e legitimidade internos a ela.

complexa área de práticas, instrumentos, teorias e de profissionais, cumprindo funções educacionais, mas também sociais e políticas de grande alcance. A avaliação concebida como formação resulta de uma outra visão de educação e de sociedade, não a limitando a “verificar se as metas e exigências burocráticas foram cumpridas, embora isso também deva fazer parte do processo” (DIAS SOBRINHO, 2002, p. 133).

A avaliação em um sentido mais amplo é uma ação potencializadora do processo formativo dos seus servidores, instigando a Instituição a refletir sobre os significados no processo de interação com a sociedade. Isto implica em reflexões acerca de que tipo de formação a UFSC almeja, considerando os valores contemplados em sua visão e missão (UFSC, 2015h).

Neste sentido, o processo de desenvolvimento da avaliação de desempenho como uma ação formativa, leva a Universidade a potencializar sua Política Institucional de Gestão de Pessoas, que é reflexo de um contexto maior, no que tange a Política Pública de Gestão de Pessoas.

### 3 POLÍTICA PÚBLICA DE GESTÃO DE PESSOAS

O Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), criado na década de 30, é considerado o marco da primeira reforma administrativa e o início do processo de profissionalização dos servidores públicos do País. A partir de então, o desenvolvimento da gestão pública brasileira foi acompanhado também por mudanças nos modelos de gestão de pessoas, tendo culminado nas iniciativas recentes de mudanças da política de pessoal, as quais passaram a ter em consideração maior ênfase no fortalecimento da capacidade institucional das organizações/instituições públicas por meio da melhoria do processo da gestão (CAMÕES, 2014).

Na perspectiva da legislação vigente (BRASIL, 2009), a política de Gestão de Pessoas tem por fundamento a democratização das relações de trabalho, rompendo com a relação tradicionalmente unilateral entre Administração Pública e Servidores como resquício de um estado autoritário. Trata-se de uma política transversal, aplicada como modo de concepção das ações em gestão de pessoas que prima pela dignidade do servidor público e este reconhecimento é de primordial importância para que o servidor seja visto enquanto detentor de direitos e deveres.

Neste sentido, o conjunto das ações estratégicas de gestão de pessoas na Administração Pública Federal vem se desenvolvendo à luz da política de democratização das relações de trabalho que se incorpora também na relação com os Servidores, cabendo destaque à nova sistemática de avaliação de desempenho estruturada a partir de metas entre as chefias e Servidores (BRASIL, 2009).

A avaliação de desempenho na Administração Pública Federal tem sua base legal na Constituição Federal (BRASIL, 1988), na 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 e nas legislações específicas dos planos de carreiras aos quais estes servidores estão submetidos.

A avaliação de desempenho não é algo recente na Administração Pública brasileira. No ano de 1936, sob o governo do então presidente da república Getúlio Vargas, já existiam promoções mediante critério por merecimento, a ser organizada por uma Comissão de Eficiência, conforme descrito na Lei nº 284/1936 (BRASIL, 1936), que reajusta os quadros e os vencimentos do funcionalismo público civil da União e estabelece diversas providências.

Por meio da Lei nº 3.780/1960 (BRASIL, 1960a, Art. 30), não somente há referência na promoção por merecimento, mas também sua concepção:

Merecimento é a demonstração positiva pelo funcionário, durante sua permanência na classe, de pontualidade e assiduidade, de capacidade e eficiência, espírito de colaboração, ética profissional e compressão dos deveres e, bem assim, de qualificação para o desempenho das atribuições de classe superior.

A reforma administrativa instituída por meio do Decreto - Lei nº 200/1967 (BRASIL, 1967), organiza a Administração Federal em Administração direta e indireta, sendo que esta última ainda é subdividida em: autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações públicas.

A Universidade Federal de Santa Catarina é uma autarquia de regime especial, vinculada ao Ministério da Educação, com autonomia administrativa, didático-científica, gestão financeira e disciplinar e é regida pela legislação federal que lhe for pertinente (UFSC, 2015j).

Desta forma, após a reforma administrativa que organiza a Administração Federal (BRASIL, 1967), têm-se uma especificação em relação às leis que regem a Administração Federal, como na Lei nº 5.645/1970 (BRASIL, 1970), que estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais, e dá outras providências.

De acordo com a referida Lei (BRASIL, 1970, Art. 6º):

A ascensão e a progressão funcionais obedecerão a critérios seletivos, a serem estabelecidos pelo Poder Executivo, associados a um sistema de treinamento e qualificação destinado a assegurar a permanente atualização e elevação do nível de eficiência do funcionalismo.

O Decreto nº 80.602/1977 (BRASIL, 1977, Art. 5º), regulamenta a aplicação dos institutos da progressão funcional e do aumento por mérito sendo um marco em termos de legislação específica que trate da Avaliação de Desempenho: “O processo seletivo, para efeito da progressão funcional e do aumento por mérito, far-se-á mediante

avaliação do desempenho funcional dos servidores, realizada pela respectiva chefia, com observância do disposto neste regulamento”.

De acordo com o Decreto nº 80.602/1977 (BRASIL, 1977), a Avaliação de Desempenho:

[...]

Art. 15. [...] constitui o requisito básico para a concessão da progressão funcional e do aumento por mérito.

Art. 16. Não haverá instrumento específico para a avaliação, a qual será representada pelo resultado do exclusivo julgamento da chefia, em função do desempenho da unidade administrativa ou do comportamento funcional do servidor.

Art. 17. [...] quanto ao mérito, é irrecorrível.

[...]

Já a Lei nº 7.596/1987 (BRASIL, 1987a, Art. 3º), coloca que:

As universidades e demais instituições federais de ensino superior, estruturadas sob a forma de autarquia ou de fundação pública, terão um Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos para o pessoal docente e para os Servidores Técnicos e Administrativos, aprovado, em regulamento, pelo Poder Executivo, assegurada a observância do princípio da isonomia salarial e a uniformidade de critérios tanto para ingresso mediante concurso público de provas, ou de provas e títulos, quanto para a promoção e ascensão funcional, com valorização do desempenho e da titulação do servidor.

Desta forma, por meio do Decreto nº 94.664/1987 (BRASIL, 1987b), o PUCRCE (BRASIL, 1987b) traz uma legislação específica para as universidades e demais instituições federais de ensino superior, que inclui os servidores docentes e técnico-administrativos.

Em relação à Progressão Funcional dos Servidores Técnico-Administrativos, o PUCRCE (BRASIL, 1987b) regulamenta que ocorrerá por permanência, por mérito e por titulação e qualificação, sem qualquer menção à avaliação de desempenho.

A Portaria nº 475/1987 (BRASIL, 1987c, Art. 24) que expede normas complementares para a execução do PUCRCE (BRASIL,

1987b), traz que “A progressão por mérito terá por base a avaliação de desempenho a ser realizada de acordo com as normas elaboradas pelo órgão de Recursos Humanos e aprovada pelo Conselho Superior competente da IFE”.

A 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, se refere a avaliação de desempenho durante o período de estágio probatório do servidor. A referida Lei (BRASIL, 1990) coloca que a avaliação para o desempenho do cargo deverá observar os fatores de assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade.

A Emenda Constitucional nº 19/1998 (BRASIL, 1998, Art. 41) acrescenta que o servidor estável perderá o cargo “mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa”.

Com o advento do PCCTAE (BRASIL, 2005), o Servidor Técnico- Administrativo em Educação passa a ter um plano específico para sua carreira, deixando de utilizar o PUCRCE (BRASIL, 1987b) que também tratava de outras carreiras como a dos servidores docentes.

Neste sentido, o PCCTAE (BRASIL, 2005) traz a proposta de novas perspectivas de desenvolvimento aos Servidores TAE que estavam no final de carreira no PUCRCE (BRASIL, 1987b), além de incorporar novos valores à concepção de carreira como a importância da capacitação e da qualificação dos Servidores.

De acordo com a Lei nº 11.091/2005 (BRASIL, 2005, Art. 3º):

A gestão dos cargos do Plano de Carreira observará os seguintes princípios e diretrizes:

I - natureza do processo educativo, função social e objetivos do Sistema Federal de Ensino;

II - dinâmica dos processos de pesquisa, de ensino, de extensão e de administração, e as competências específicas decorrentes;

III - qualidade do processo de trabalho;

IV - reconhecimento do saber não instituído resultante da atuação profissional na dinâmica de ensino, de pesquisa e de extensão;

V - vinculação ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento organizacional das instituições;

VI - investidura em cada cargo condicionada à aprovação em concurso público;

VII – desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais;

VIII - garantia de programas de capacitação que contemplem a formação específica e a geral, nesta incluída a educação formal;

IX - avaliação do desempenho funcional dos Servidores, como processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários; e,

X - oportunidade de acesso às atividades de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência, respeitadas as normas específicas.

Desta forma, o PCCTAE (BRASIL, 2005) trouxe muitos avanços em termos de incentivo ao desenvolvimento dos Servidores TAE por meio de capacitação e educação formal, além de trazer a avaliação de desempenho de forma específica e pontual.

O Decreto nº 5.825/ 2006 (BRASIL, 2006b), que estabelece as diretrizes para elaboração do PCCTAE (BRASIL, 2005), aborda de maneira mais detalhada a avaliação de desempenho, destacando-a como um dos três pilares para o Plano de Desenvolvimento, juntamente com o dimensionamento e a capacitação.

De acordo com o Decreto 5.825/2006 (BRASIL, 2006b, Art. 8º):

O resultado do Programa de Avaliação de Desempenho deverá:

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.

O Decreto (BRASIL, 2006b) potencializa o processo da gestão na inter-relação da Avaliação de Desempenho, do desenvolvimento

institucional e das políticas de gestão de pessoas com vistas à melhoria dos serviços prestados à sociedade. Neste contexto, o processo da gestão universitária, é o elo materializador entre as diretrizes da Política Pública e a constituição da Política Institucional.

Como uma construção histórica, a gestão universitária é reflexo de um processo de transformação social, econômica e política. Se concretiza por meio de ações orientadas pelas escolhas de prioridades, vínculos, compromissos que refletem seus interesses e resgatam o seu papel político-institucional no cumprimento de sua função social. A ação de gerir, numa dinâmica de gestão universitária, não será meramente mecânica e catalisadora das determinações legais, mas de ações advindas da participação ativa e interna a instituição (RIBEIRO, 2013).

Neste sentido, mesmo diante do formalismo da Lei, o processo da gestão universitária é essencial na interação com a Política Pública no que tange, neste Estudo, a Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE. Isto posto, esta Investigação se propõe a compreender a concepção do gestor sobre a Avaliação de Desempenho dos TAE da UFSC, e quiçá possa delinear possíveis caminhos para fomentar e/ou fortalecer a avaliação como processo formativo constitutivo da gestão universitária, como um elemento fundante da forma de agir e de repensar da própria Instituição.

## 4 CAMINHO METODOLÓGICO

Neste capítulo, apresento o caminho metodológico utilizado para a realização da pesquisa, caracterizando os meios, os fins e a natureza do estudo, delimitando os sujeitos envolvidos na pesquisa, e por fim, a coleta e análise das informações.

### 4.1 TIPO E NATUREZA DO ESTUDO

Neste Estudo, preliminarmente utilizei a investigação documental e a pesquisa bibliográfica, com a análise de documentos da UFSC e pesquisa em legislações, livros, revistas e sites na internet, a fim de contextualizar o fenômeno de Estudo: a concepção do gestor sobre a Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da UFSC. De acordo com Vergara (2013, p. 43), a investigação documental é aquela “realizada em documentos encontrados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas” e pesquisa bibliográfica é aquela realizada apoiada em material publicado em livros, jornais, revistas, sites na internet, e que sejam disponibilizados ao público em geral.

O delineamento da pesquisa quanto aos meios, além da investigação documental e a pesquisa bibliográfica, é o estudo de caso, que segundo Triviños (2015), é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Dentre os tipos de estudos de casos o autor situa os histórico-organizacionais, em que o interesse do pesquisador recai sobre a vida de uma instituição ou de um fenômeno que ali se constitua.

Quanto aos fins a pesquisa é descritiva e aplicada. Descritiva por contextualizar características de determinada população ou fenômeno, e aplicada por ter a finalidade prática em resolver problemas concretos por meio de proposições (VERGARA, 2013).

A pesquisa é de abordagem qualitativa, que segundo Triviños (2015), possui algumas características como: ambiente natural como fonte direta das informações; ser descritiva à medida que intenta captar não só a aparência do fenômeno como também sua essência; a análise parte do fenômeno social; preocupa-se com o significado buscando suas raízes, as causas de sua existência e suas relações num quadro amplo de concepção do sujeito como ser social e histórico.

## 4.2 SUJEITOS DA PESQUISA

De acordo com Triviños (2001) a população envolvida em um estudo compreende um conjunto de objetos, de fenômenos, de coisas ou de pessoas. Na pesquisa qualitativa a população é considerada como uma referência, não existindo a preocupação pela sua delimitação exata, como ocorre na pesquisa quantitativa.

A Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos da UFSC tem por base a avaliação pela chefia imediata (que deve refletir o perfil profissional do Servidor sob sua supervisão) e a autoavaliação (que deve retratar a percepção que o Servidor tem acerca de seu desempenho funcional) (UFSC, 1990).

Ainda de acordo com o Manual de Avaliação de Desempenho (UFSC, 1991a) a chefia imediata recebe um lote de Fichas de Avaliação identificadas nominalmente, correspondentes a cada Servidor TAE a ela subordinado, para proceder à Avaliação destes Servidores.

A Portaria nº 1.966/1991 (BRASIL, 1991), fixou o quadro distributivo dos Cargos de Direção (CD) e das Funções Gratificadas (FG) da Universidade Federal de Santa Catarina. Segundo a referida Portaria (BRASIL, 1991), os Cargos de Direção possuem 4 (quatro) níveis (CD-1, CD-2, CD-3 e CD-4) e as Funções Gratificadas possuem 7 (sete) níveis (FG-1, FG-2, FG-3, FG-4, FG-5, FG-6 e FG-7).

A Lei nº 12.677/2012 (BRASIL, 2012a, Art. 7º), que entre outros dispõe sobre a criação de cargos efetivos, cargos de direção e funções gratificadas no âmbito do Ministério da Educação, institui a Função Comissionada de Coordenação de Curso (FCC), a ser exercida, exclusivamente, por “Servidores que desempenhem atividade de coordenação acadêmica de cursos Técnicos, tecnológicos, de graduação e de pós-graduação *stricto sensu*, regularmente instituídos no âmbito das instituições federais de ensino”.

Com base no Sistema de Administração de Recursos Humanos (UFSC, 2015f), o Quadro 1- Especificação de CD, FG e FCC na UFSC, demonstra como se constitui estes cargos e funções no âmbito da Instituição.

Quadro 1 - Especificação de CD, FG e FCC na UFSC

CD-1	Reitor
CD-2	Pró-reitores, Vice-Reitor
CD-3	Pró-Reitores Adjuntos, Secretários, Superintendente, Chefe de Gabinete, Procurador Geral, Diretores de Centro de Ensino, Diretor do Hospital Universitário, Diretores Gerais dos <i>Campi</i> , Diretor de Gestão Orçamentária, Diretor Geral de Comunicação
CD-4	Diretores de Departamento Administrativos, Diretores Administrativos e Acadêmicos, Diretor da Prefeitura Universitária, Diretor do Restaurante Universitário, Diretor da Biblioteca Universitária, Diretor da Imprensa Universitária, Auditor Chefe, Chefe de Gabinete Adjunto, Diretor UFSC TV, Diretores <i>Campi</i> , Vice-Diretor Hospital Universitário, Secretários Adjunto, Diretor NDI, Diretor CA
FG-1	Coordenadores de unidades administrativas e acadêmicas, Presidente da CPPD, Secretárias Reitor e Vice-Reitor, Motorista do Gabinete, Ouvidor da UFSC, Secretária Geral de Órgãos Deliberativos Centrais, Vice-diretor CA, Chefes dos Departamentos Acadêmicos
FG-2	Assistentes de unidades administrativas e acadêmicas, Gestores acadêmicos e administrativos, Pregoeiros
FG -3	Chefes de Divisões de unidades administrativas e acadêmicas
FG-4	Chefes de Serviços de unidades administrativas e acadêmicas
FG-5	Chefes de Seção de unidades administrativas e acadêmicas
FG-6	Auxiliares de Apoio em unidades administrativas e acadêmicas
FCC	Coordenadores de Cursos de Graduação e Pós-Graduação de unidades acadêmicas

Fonte: Elaborado pela Autora.

De acordo com o Sistema de Administração de Recursos Humanos (UFSC, 2015f) a UFSC possui um total de 977 servidores designados para os cargos de CD e para as funções FG e FCC, excluindo-se o FG-7, em que não há nenhum servidor designado. Dentre estes servidores, 418 possuem Servidores TAE sob sua gestão.

Diante do exposto, tem-se que a população da pesquisa são todos os Servidores da UFSC que possuem chefia, qual seja Cargo de Direção (CD), Função Gratificada (FG) e Função Comissionada de Coordenação de Curso (FCC) e que tenham Servidores TAE sob sua responsabilidade a serem potencialmente avaliados.

O Quadro 2 - População da Pesquisa, apresenta o quantitativo de servidores da carreira técnica e docente designados para os cargos de CD e funções FG e FCC, e que possuem servidores TAE a eles

subordinados. Cabe ressaltar que foram excluídos do Quadro 2 - População da Pesquisa, os servidores com a função FG-6, pelo fato de não haver nenhum servidor a eles subordinado.

Quadro 2 - População da Pesquisa

CD-1	CD-2	CD-3	CD-4	FG-1	FG-2	FG-3	FG-4	FG-5	FCC	TOTAL
1	7	20	35	137	2	36	94	13	73	418

Fonte: Elaborado pela Autora.

A pesquisa qualitativa deve usar critérios para fixar a amostra, procurando uma espécie de representatividade dos sujeitos que participarão do estudo (TRIVIÑOS, 2015). Segundo o autor (TRIVIÑOS, 2001, p. 84) um critério “é uma ideia ou um conjunto de ideias, emanada dos sujeitos da investigação, que orienta a seleção dos sujeitos que participarão da pesquisa”.

Cabe ao pesquisador determinar o número de sujeitos que participará da amostra, considerando que seu tamanho não é fixo e pode ser alterado de acordo com as necessidades apresentadas no processo da investigação (TRIVIÑOS, 2001).

Para delimitação dos Potenciais Sujeitos da Amostra e procurando atender ao objetivo geral do presente Estudo, que é compreender, na visão do gestor, a concepção de Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE da Universidade Federal de Santa Catarina, optei em trabalhar com gestores que participaram de ao menos 2 (dois), dos 3 (três) últimos processos avaliativos. Justifico a escolha deste critério por considerar que a experiência dos gestores em ao menos 2 (dois) processos avaliativos possam ter elementos com maiores especificidades do que em apenas 1 (um) processo avaliativo. Optei pela delimitação temporal dos 3 (três) últimos processos avaliativos por entender ser um recorte mais recente da Instituição, na expectativa de retratar mais fielmente a realidade.

Neste contexto, a última avaliação desempenho dos Servidores TAE da UFSC ocorreu em 2012, e, portanto, as 3 (três) últimas avaliações ocorreram em 2010, 2011 e 2012. Deste modo, preliminarmente, os Potenciais Sujeitos da Amostra são gestores que a partir de 2010, participaram de ao menos 2 (dois) processos avaliativos, conforme demonstra o Quadro 3 – Potenciais Sujeitos da Amostra.

Quadro 3 - Potenciais Sujeitos da Amostra

CD-1	01
CD-2	04
CD-3	13
CD-4	15
FG-1	81
FG-3	14
FG-4	63
FG-5	02
<b>TOTAL</b>	<b>173</b>

Fonte: Elaborado pela Autora.

Na delimitação dos Potenciais Sujeitos da Amostra (Vide Quadro 3 - Potenciais Sujeitos da Amostra), foram excluídos os servidores com as funções FG-2 e FCC pelo fato de não terem participado de ao menos 2 (dois) processos avaliativos a partir de 2010.

Em decorrência de fatores como disponibilidade de tempo e recursos para deslocamento, decidi trabalhar somente com os gestores lotados no *Campus* Florianópolis.

O período de coleta de informações ocorreu nos meses de janeiro a fevereiro de 2016, fator que limitou a coleta de informações nas unidades acadêmicas da UFSC em virtude de seu calendário estar vinculado às atividades próprias da área de graduação e pós-graduação e que neste período específico do ano não funciona em sua totalidade. Neste sentido, resolvi investigar as unidades administrativas da UFSC, desconsiderando o Hospital Universitário (HU) tendo em vista a peculiaridade de suas atividades e a limitação do tempo destinado a coleta das informações.

Diante do exposto, os Sujeitos da Amostra, além de serem gestores que a partir de 2010, participaram de ao menos 2 (dois) processos avaliativos (conforme demonstrado no Quadro 3 - Potenciais Sujeitos da Amostra), são gestores que exercem suas atividades em unidades administrativas no *Campus* Florianópolis e que não estejam lotados no HU. Vide Quadro 4 - Sujeitos da Amostra.

Quadro 4 - Sujeitos da Amostra

CD-1	01
CD-2	04
CD-3	03
CD-4	11
FG-1	15
FG-3	07
FG-4	10
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>

Fonte: Elaborado pela Autora.

Os servidores com a função FG-5 foram retirados da amostra por não atenderem a delimitação dos Sujeitos da Amostra, qual seja, serem gestores que a partir de 2010 tenham participado de ao menos 2 (dois) processos avaliativos, exerçam suas atividades em unidades administrativas no *Campus* Florianópolis e que não estejam lotados no HU (Vide Quadro 4 - Sujeitos da Amostra).

De acordo com Triviños (2001), a pesquisa qualitativa não pretende generalizar os resultados que alcança no Estudo, mas sim obter generalidades, ideias predominantes e que possa auxiliar a quem se interessar. Neste sentido, na perspectiva do autor (TRIVIÑOS, 2001), a pesquisa qualitativa não se apoia na estatística para fixar o tamanho da amostra como ocorre na pesquisa quantitativa, cabendo ao pesquisador escolher o número de sujeitos que participarão da amostra, orientado por critérios/ideias provenientes dos objetivos da investigação.

Neste contexto, após ter estabelecido os critérios da amostra, quais sejam, gestores que a partir de 2010 tenham participado de ao menos 2 (dois) processos avaliativos, exerçam suas atividades em unidades administrativas no *Campus* Florianópolis e que não estejam lotados no HU (conforme o Quadro 4 - Sujeitos da Amostra), dentre os 51 Sujeitos da Amostra proposta, optei em trabalhar com 1 (um) Gestor investido em cada Cargo de Direção (CD-1, CD-2, CD-3, CD-4) e 1 (um) Gestor investido em cada Função Gratificada (FG-1, FG-3 e FG-4), totalizando 7 (sete) Sujeitos da Pesquisa, conforme demonstra o Quadro 5 – Sujeitos da Pesquisa.

Quadro 5 - Sujeitos da Pesquisa

CD-1	01
CD-2	01
CD-3	01
CD-4	01
FG-1	01
FG-3	01
FG-4	01
<b>TOTAL</b>	<b>07</b>

Fonte: Elaborado pela Autora.

Para a definição dos Sujeitos da Pesquisa (Vide Quadro 5 - Sujeitos da Pesquisa), busquei selecionar os servidores que estão há mais tempo exercendo suas atividades como gestores, a fim de que melhor possam contribuir com o fenômeno de investigação.

#### 4.3 COLETA E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

Além da investigação documental e bibliográfica como fonte de dados secundários para a coleta de informações deste Estudo, utilizei como fonte de dados primários, a entrevista semiestruturada.

Para alguns tipos de pesquisa qualitativa, a entrevista semiestruturada é um dos principais meios que tem o investigador para realizar a coleta de informações (TRIVIÑOS, 2015). Com base em Triviños (2015), a entrevista semiestruturada é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, segundo o autor, o informante seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, participa da elaboração do conteúdo da pesquisa.

A entrevista semiestruturada mantém a presença consciente e atuante do pesquisador, favorecendo não somente a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão da sua totalidade (TRIVIÑOS, 2015). Neste sentido, para a realização da entrevista semiestruturada, foi desenvolvido o Instrumento de Coleta de Informações (Vide Apêndice A - Instrumento de Coleta de Informações). As perguntas contidas no referido Instrumento de Coleta de Informações foram elaboradas tendo por base a definição de categorias e dos seus conteúdos base que as constituem.

Segundo Cheptulin (1982) as categorias são consideradas como graus de conhecimento, que se desenvolvem por meio da prática social, refletindo as interações com o mundo exterior. Para Bardin (2010), a delimitação das categorias a partir de seus conteúdos, deve-se considerar:

- A exclusão mútua, em que um mesmo conteúdo não pode fazer parte de duas ou mais categorias;
- A homogeneidade, em que um único princípio de classificação deve reger toda a estruturação das categorias;
- A pertinência, onde o sistema de categorias deve refletir as intenções da investigação e as questões propostas pelo pesquisador;
- A objetividade e a fidelidade; e,
- A produtividade, em que o conjunto de categorias fornece resultados positivos quanto a reflexão do fenômeno estudado e possíveis novas hipóteses.

Neste contexto, delineei preliminarmente as seguintes categorias e seus respectivos conteúdos base (Vide Quadro 6 - Categorias e Conteúdos Base):

Quadro 6 - Categorias e Conteúdos Base

<b>CATEGORIAS</b>	<b>CONTEÚDOS BASE</b>
Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE da UFSC	a) Concepção b) Finalidade c) Processo histórico
Política Institucional de Gestão de Pessoas	a) Concepção b) Processo de interação com a Avaliação de Desempenho
Política Pública de Gestão de Pessoas	a) Concepção b) Processo de interação com a Política Institucional de Gestão de Pessoas

Fonte: Elaborado pela Autora.

As entrevistas foram realizadas com todos os 7 (sete) Gestores delimitados conforme Quadro 5 - Sujeitos da Pesquisa, entre os dias 28 de janeiro de 2016 e 02 de março 2016, com duração entre 20 e 35 minutos cada uma.

As entrevistas foram previamente agendadas em sua grande maioria com os próprios sujeitos da pesquisa, por meio de e-mail, contato telefônico e presencialmente, e ocorreram no local de trabalho dos Gestores de forma reservada, visando garantir o sigilo e confidencialidade das respostas.

Todas as entrevistas foram gravadas com a autorização dos entrevistados, por meio de um programa específico instalado no aparelho celular, que me permitiu que as mesmas fossem transcritas posteriormente.

Para a realização das entrevistas procurei seguir o Instrumento de Coleta de Informações (Vide Apêndice A - Instrumento de Coleta de Informações), a fim de conseguir realizar o devido agrupamento nas categorias para posterior análise.

Todos os Gestores entrevistados se mostraram receptivos, interessados pelo fenômeno de investigação, dispostos em colaborar com a Pesquisa e saber dos seus resultados.

Com o intuito de preservar a identidade dos entrevistados, codifiquei-os da seguinte maneira:

- a) G 01 - Gestor 01;
- b) G 02 - Gestor 02;
- c) G 03 - Gestor 03;
- d) G 04 - Gestor 04;
- e) G 05 - Gestor 05;
- f) G 06 - Gestor 06; e,
- g) G 07 - Gestor 07.

Após a realização das entrevistas procedi imediatamente à transcrição das mesmas, mantendo fielmente as respostas dos entrevistados, para que nenhuma informação fornecida sofresse qualquer distorção.

Para a análise das respostas das entrevistas realizadas, utilizei o Método de Análise de Conteúdo, que segundo Bardin (2010), é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

A análise de conteúdo é um método que pode ser aplicado tanto na pesquisa quantitativa como na investigação qualitativa, mas com aplicação diferente. No caso da presente Investigação de origem qualitativa, este método foi utilizado por possibilitar desvendar as ideologias que podem existir nos dispositivos legais, princípios, diretrizes, entre outros, que à primeira vista não se apresentam com a

devida clareza (TRIVIÑOS, 2015). Na concepção do autor (TRIVIÑOS, 2015), o método de análise de conteúdo ainda pode servir de base para uma pesquisa que exija maior complexidade e profundidade, formando uma visão mais ampla, como no caso do enfoque dialético.

Nesse sentido, para Bardin (2010) a análise de conteúdo procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça, sendo uma busca de outras realidades por meio das mensagens. Segundo o autor (BARDIN, 2010) a Análise de Conteúdo pode ser dividida em 3 (três) fases: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados.

A pré-análise é uma organização, uma preparação do material a ser analisado, que dará o suporte à posterior análise, que pode envolver a “escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final” (BARDIN, 2010, p. 89).

A exploração do material é a fase da codificação do material, que corresponde a uma transformação dos dados brutos do texto, que permite atingir uma representação do conteúdo que pode ser feita por meio de agregação com a escolha das categorias (categorização) (BARDIN, 2010).

O tratamento dos resultados obtidos se refere à análise e interpretação dos resultados tratados de maneira que possam ser significativos e válidos, a propósito dos objetivos previstos ou a descobertas inesperadas (BARDIN, 2010).

Neste sentido, para dar início à fase da análise e interpretação das informações coletadas, percorri a fase da pré-análise e exploração do material, por meio das seguintes etapas:

- 1º) Transcrevi todas as entrevistas gravadas.
- 2º) Fiz uma leitura detalhada de todo o material transcrito a fim de detectar algum possível erro de transcrição/digitação que pudesse causar alguma incoerência na futura interpretação das informações.
- 3º) Realizei o agrupamento das falas dos entrevistados de acordo com as 3 (três) categorias e seus respectivos conteúdos base que eu havia definido anteriormente à coleta de informações, conforme demonstrado no Quadro 6 – Categorias e Conteúdos Base.
- 4º) Fiz uma leitura detida de todo o caminho teórico percorrido construído à luz das categorias que serviram de base para o presente Estudo, a fim de fortalecer o apoio teórico necessário para a análise das informações.

- 5º) Tracei um perfil dos entrevistados por meio dos dados quantitativos fornecidos no início de cada entrevista, como cargo ocupado, tempo de serviço na Instituição, tempo de serviço como gestor e tempo de serviço no atual Cargo de Direção (CD) e FG (Função Gratificada).

Após percorrer as fases da pré-análise e a exploração do material, finalizo a Análise de Conteúdo com a terceira fase, que é o tratamento dos resultados da investigação, por meio da análise das informações coletadas.



## 5 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS

A partir das categorias e seus conteúdos base definidos conforme o Quadro 6 - Categorias e Conteúdos Base, iniciei a análise das informações coletadas, ressaltando as falas mais significativas dos entrevistados quanto ao fenômeno de investigação, buscando relacioná-las com o caminho teórico percorrido na trajetória deste Estudo.

Neste sentido, este capítulo foi subdividido inicialmente pela caracterização dos entrevistados, seguido por cada uma das três categorias de análise utilizadas nesta Pesquisa: Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE da UFSC, Política Institucional de Gestão de Pessoas e Política Pública de Gestão de Pessoas.

### 5.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Foram entrevistados os 7 (sete) Gestores previamente definidos como Sujeitos da Pesquisa (Vide Quadro 5 - Sujeitos da Pesquisa) que a partir de 2010, tenham participado de ao menos 2 (dois) processos avaliativos. Entre os Gestores entrevistados havia 2 (dois) servidores ocupantes do cargo de Bibliotecário, 1 (um) de Assistente em Administração, 1 (um) de Contador, 1 (um) de Técnico em Contabilidade e 2 (dois) da carreira do Magistério Superior.

A realização das entrevistas ocorreu de forma tranquila e como pesquisadora me senti confortável para fazer as indagações propostas no Instrumento de Coleta de Informações (Vide Apêndice A - Instrumento de Coleta de Informações). Por outro lado, os entrevistados também se mostraram à vontade em discorrer sobre o fenômeno de investigação, muitas vezes demonstrando entusiasmo, embora a maioria deles no início da entrevista colocou sua preocupação em não poder contribuir muito com a Pesquisa tendo em vista não ser da área de Gestão de Pessoas. Neste sentido, resalto que nenhum dos entrevistados nunca exerceu ou exerce suas atividades laborativas na área de Gestão de Pessoas desta Universidade, mas na essência são igualmente gestores da área, por exercerem suas atividades de gestão.

Neste contexto, resgato Búrigo; Loch (2011), quando ressaltam que a partir de ações de desenvolvimento, de aberturas de diálogos, em que cada gestor seja um gestor da área de Gestão de Pessoas, é possível que a avaliação seja potencializada como um processo formativo constitutivo da gestão.

Outra questão colocada pelos Gestores é a de que já havia algum tempo que a Avaliação não era realizada (sem saberem precisar a

quantidade de tempo) e questionavam se ainda se tratava daquela Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE que sempre ocorreu na Instituição.

O Quadro 7- Caracterização dos Entrevistados, demonstra o perfil dos Gestores entrevistados quanto à carreira que pertencem, tempo de serviço na UFSC, tempo de serviço nos Cargos de Direção e Funções Gratificadas e tempo de serviço como gestor na Instituição.

Quadro 7 - Caracterização dos Entrevistados

<b>Sujeitos</b>	<b>Carreira</b>	<b>Tempo na UFSC</b>	<b>Tempo no CD e FG</b>	<b>Tempo como gestor</b>
G 01	TAE	29 anos	12 anos	12 anos
G 02	TAE	33 anos	15 anos	15 anos
G 03	TAE	7 anos	5 anos	5 anos
G 04	TAE	30 anos	4 anos	20 anos
G 05	TAE	22 anos	8 anos	22 anos
G 06	Magistério Superior	40 anos	4 anos	12 anos
G 07	Magistério Superior	20 anos	4 anos	8 anos

Fonte: Elaborado pela Autora.

Conforme demonstrado no Quadro 7- Caracterização dos Entrevistados, 71,4% dos servidores entrevistados, pertencem à carreira dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação e 28,6% pertencem à carreira do Magistério Superior. A média de tempo de serviço na UFSC é de 25 anos, sendo que o menor tempo é de 7(sete) anos e o maior de 40 anos. A média de tempo no atual CD e FG é de aproximadamente 7 (sete) anos. A média de tempo como gestor é de 13 anos, sendo que o maior tempo é de 22 anos e o menor é de 5 (cinco) anos.

Após a caracterização dos entrevistados, inicio a análise das informações coletadas, a partir de cada uma das três categorias de análise elegidas nesta Pesquisa: Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE da UFSC, Política Institucional de Gestão de Pessoas e Política Pública de Gestão de Pessoas.

## 5.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UFSC

A primeira categoria de análise denominada Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE da UFSC, se sustentou nos seguintes conteúdos base: concepção, finalidade e processo histórico. Quanto à concepção da Avaliação de Desempenho, a grande maioria dos Gestores, 6 (seis) dos 7 (sete) Gestores entrevistados, vinculam a avaliação aos Formulários/Fichas de Avaliação de Desempenho utilizados na UFSC (Vide Anexo B - Ficha de Avaliação de Desempenho: Nível Gerencial; Anexo C - Ficha de Avaliação de Desempenho: Nível de Apoio; Anexo D - Ficha de Avaliação de Desempenho: Nível Médio; e, Anexo E - Ficha de Avaliação de Desempenho: Nível Superior). As falas dos Gestores G 05 e G 03 ilustram esta afirmação:

[...] a única avaliação que eu conheço, é aquela avaliação que tinha antigamente [...] aquela que tinha que preencher um papel (G 05).

Eu penso que no serviço público a gente não tem ferramentas pra premiar as pessoas e nem pra digamos assim punir também, advertir, a gente tem poucos recursos pra isso, em função da estabilidade e tudo. E essa avaliação de desempenho eu acho que é uma das poucas ferramentas que a gente tem pra trabalhar isso, onde tu tem uma avaliação que tu pode colocar alguns aspectos que não são tão legais, não com função de punir ninguém mas sim de registro mesmo porque a gente não tem nenhuma outra forma de registrar (G 03).

Este tipo de vinculação da avaliação de desempenho ao Formulário da avaliação pode ser explicado pelo fato de que, na maioria dos processos avaliativos, o Formulário é o elemento que representa concretamente a avaliação, é algo visível e palpável, e desta forma, acaba sendo para muitos dos avaliadores e avaliados, uma espécie de símbolo da avaliação de desempenho. Neste contexto, de acordo com Lucena (1992), o formulário de avaliação de desempenho é a representação física do processo de avaliação, que contém informações importantes das pessoas avaliadas.

Algumas das colocações dos Gestores referentes às Fichas de Avaliação de Desempenho, foram críticas e/ou demonstraram dificuldades relacionadas às questões que os gestores deveriam responder, ao qual muitas vezes as consideravam como redundantes, dúbias, sem objetividade e sem uma linguagem mais acessível e efetivamente relacionada ao dia-a-dia do trabalho, ocasionando muitas dúvidas no momento do seu preenchimento.

Neste contexto, destaco a fala do Gestor G 01:

[...] muitos dos questionamentos que são feitos no processo de avaliação que você faz do próprio Servidor eles tem muita disparidade. Ele é muito e outro é muito pouco, então você não tem um meio termo que possa às vezes encaixar um Servidor (G 01).

Outras colocações trazidas pelos Gestores no que tange ao Formulário de Avaliação de Desempenho, direcionam para a questão da avaliação de desempenho atrelada as notas dadas pelos gestores como resultados da avaliação, que aparecem no formulário e que acabam gerando cobranças dos avaliados em relação aos seus avaliadores quando os avaliados não recebem uma nota máxima ou próxima dela, conforme verificado na fala do Gestor G 02 e G 01:

[...] se já não tivesse um acompanhamento dizendo quanto que valia cada questão para mim já era um ponto negativo a menos porque eu avalio uma coisa daquilo que eu acho mesmo, não é pensando que lá dentro vai ter um quadro com a nota que o Servidor vai ver (G 02).

É um outro erro que se comete é você encaminha no processo de avaliação as notas que correspondem a cada item que você dá. [...] se você entrega pra mim que vou avaliar um Servidor as respostas de valores de qual o valor que corresponde aquela resposta de menos 10 e menos 1 então você já tem nota, você já tem a referência ali. E muitos se baseiam naquela referência para assinalar a avaliação do Servidor, fazem a avaliação baseada naquela outra folha que vem as notas (G 01).

Nestas falas, os Gestores se colocam preocupados em realizar a avaliação retratando a realidade, independente da pontuação a ser obtida como resultado final, mas destacam que há Servidores avaliados e outros gestores que podem se basear primeiramente nas notas para realizar a avaliação.

Ainda sob este aspecto, o Gestor G 04 coloca que o aparecimento das notas atribuídas a cada questão que acompanha o formulário de avaliação de desempenho gera muitos questionamentos, desconforto e inimizade dentro do setor de trabalho, uma vez que os avaliados fazem a comparação uns com os outros a respeito destas notas.

Esta preocupação dos Servidores TAE com as notas obtidas no resultado da avaliação destacada pelos Gestores entrevistados, em parte pode estar relacionada ao fato de ser exigida uma nota mínima (7,00 (sete)) na avaliação de desempenho para obtenção de Progressão por Mérito, conforme destacado na Resolução 121/Cun/1990 (UFSC, 1990).

Neste sentido, ressalto que a ficha de avaliação de desempenho deve servir como um instrumento que sirva para facilitar o gestor na sua prática de gestão do desempenho e para tanto, deverá estar coerente com a concepção do processo (LUCENA, 1992).

A fala do Gestor 07, além de trazer a representação da avaliação de desempenho por meio do formulário e que os Servidores avaliados estão preocupados basicamente com a nota da avaliação, traz a ausência da interação entre o gestor e o Servidor por meio da avaliação de desempenho:

[...] no fundo ela é muito simplista, ela não faz uma avaliação mesmo, nem qualitativa nem quantitativa. E as pessoas assim, qualquer questão que dê um 9 ou um 8 as pessoas já questionam. [...] a gente não interage assim sobre a avaliação, ela vem pronta e a gente faz ali as qualificações e entrega (G 07).

Neste contexto, a avaliação de desempenho pode perder seu sentido, pois concordo com Pontes (2002) quando afirma que a comunicação é essência do processo avaliativo, quando se constitui de forma franca e orientativa, no sentido de uma análise construtiva do desempenho e do potencial do Servidor, em conjunto com os objetivos institucionais.

A maioria dos Gestores destacaram que as questões abordadas no Formulário de Avaliação de Desempenho devem ser revistas e

reformuladas pelas dificuldades relatadas, como ausência de objetividade e questões dúbias. Diante do exposto, com base nas falas dos entrevistados, nas suas práticas de gestão, os Gestores concebem que o processo de Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE na UFSC se materializa quando recebem da área de Gestão de Pessoas as Fichas de Avaliação para serem preenchidas. Isto significa que o processo de avaliação é percebido como algo pontual e temporal, tendo em vista que a avaliação ocorre 1 (uma) vez ao ano, distanciando-a de ser um processo contínuo e permanente de acompanhamento e desenvolvimento dos Servidores.

Quanto a finalidade da Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE, a maioria dos entrevistados, 5 (cinco) Gestores relacionaram a avaliação de desempenho ao seu efeito financeiro. Dentre os outros 2 (dois) Gestores, 1 (um) ponderou que essa avaliação, na prática, assume determinada finalidade de acordo com a intenção do gestor avaliador e o outro colocou que a finalidade da avaliação é o aperfeiçoamento/desenvolvimento.

Na perspectiva da finalidade financeira da avaliação, destaco as falas dos Gestores G 01 e G 03:

Existe ainda dentro da Universidade aquela prática que eu percebo do processo de avaliação, de servir simplesmente como um mero instrumento para ascensão, para o ganho da referência, do nível de referência (G 01).

[...] me parece que é meio que uma coisa para as pessoas terem um aumento de salário. E aí tu vai lá preenche e tudo bonito e o teu funcionário, o subordinado preenche tudo bonito tipo assim todo mundo vai ficar tudo bonito que é pra todo mundo subir um nível. Então assim, me parece que é essa cultura que existe [...] (G 03).

Neste sentido, a análise das falas destes entrevistados permite verificar que a finalidade da avaliação de desempenho está vinculada à Progressão por Mérito, que resulta em um aumento de salário ao Servidor TAE. Essa vinculação da avaliação de desempenho ao efeito financeiro, pode ser justificada em parte ao PCCTAE (BRASIL, 2005), que traz que a Progressão por Mérito Profissional do Servidor TAE deverá ser realizada tendo por base o resultado de sua Avaliação de Desempenho.

Lucena (1992) reforça essa questão, quando coloca que em muitas organizações/instituições a avaliação de desempenho, por meio do mérito, tem o propósito de sustentar uma política salarial que faz parte do seu Plano de Cargos e Salários, tornando essa relação muitas vezes irreversível. Essa origem da utilização da avaliação de desempenho como mecanismo para aplicação de uma Política de Mérito, segundo Lucena (1992) surgiu da sua vinculação a faixas salariais contempladas no Plano de Cargos e Salários.

Concordo com Bergue (2011) quando traz que a avaliação de desempenho não deve ser situada apenas como um fator de remuneração, quando se pretende promover transformações que precisam alcançar elementos mais essenciais do desempenho dos Servidores, como uma ação constitutiva da gestão.

Ainda quanto à finalidade da avaliação de desempenho como efeito financeiro, apontada pelos Gestores entrevistados, resalto a preocupação que a Instituição deve ter na divulgação dos objetivos da avaliação, pois muitas vezes as pessoas envolvidas neste processo podem não estar informadas a respeito dos propósitos da avaliação e acabam reconhecendo sua finalidade apenas naquilo que lhes parece mais imediato, conforme a fala do Gestor 05:

A finalidade dessa avaliação eu não faço a menor ideia. Eu fazia porque era essa avaliação, pra mim são essas avaliações que existem financeiras assim, que na realidade o que vale é o que vai no contracheque. Nunca fui orientado, de fato vinhas as fichas [...] aí eu comecei a avaliar pessoas, mas eu não me lembro assim de ter sido treinado para fazer essa avaliação. Se falaram, “você tem que ler isso para fazer a avaliação, essa avaliação vai influenciar nisso, nisso e nisso” eu não me lembro de ter lido isso não (G 05).

Corroboro com Bergue (2011), quando afirma que a atitude mais indicada é reconhecer a avaliação de desempenho como um processo bastante complexo promovido sem rupturas bruscas, para que as pessoas envolvidas compreendam e reconheçam os propósitos e as consequências da avaliação.

O Gestor G 06, chama a atenção para uma avaliação de desempenho cuja finalidade pode variar segundo a intenção do gestor avaliador:

[...] se realmente a chefia está realizando a avaliação de uma forma isenta é uma forma, uma maneira, digamos assim do servidor ele verificar até que ponto o trabalho que ele está desenvolvendo dentro da visão da chefia lógico, está suprimindo as necessidades daquele cargo. De uma forma geral muitas vezes essa avaliação ela passa a ter digamos uma característica mais punitiva às vezes dependendo de quem vai avaliar (G 06).

Bergamini (2010) coloca como um dos pontos desfavoráveis da avaliação de desempenho, a avaliação realizada pela chefia imediata, em que a proximidade entre o gestor e o seu avaliado pode levar a disfunções perceptivas que podem vir a interferir no julgamento do avaliado. Neste caso, de acordo com a fala do Gestor G 06, uma possível disfunção da avaliação está relacionada a uma finalidade punitiva, podendo variar conforme o gestor que está avaliando e de sua isenção ou não a questões particulares das pessoas envolvidas no processo avaliativo.

O Gestor G 07, coloca que a finalidade da avaliação seria o aperfeiçoamento do Servidor TAE que inclui uma melhor adaptação ao seu ambiente de trabalho, pois a princípio, a avaliação poderia identificar as dificuldades nas tarefas que ele iria desempenhar e possibilitar caminhos formativos. De acordo com o Gestor G 07, a avaliação de desempenho poderia não somente aperfeiçoar o Servidor TAE como também poderia adequar suas habilidades, seu perfil, a um ambiente/local de trabalho que melhor se adéque a elas, contribuindo para sua motivação no trabalho.

Marras e Tose (2012), trazem que a avaliação de desempenho tem como finalidade, avaliar as metas estabelecidas e os resultados alcançados pelos servidores avaliados como também o seu potencial, visando seu desenvolvimento/aperfeiçoamento.

A avaliação de desempenho com foco no desenvolvimento do Servidor, abrange não somente o aperfeiçoamento de suas atividades laborativas, mas também estimula o diálogo entre gestores/avaliadores e avaliados a respeito do seu futuro na Instituição, sobre seus projetos profissionais e de carreira, podendo também contribuir para a motivação dos Servidores conforme colocado pelo Gestor G 07.

Na UFSC, embora o Manual de Avaliação de Desempenho (UFSC, 1991a) coloque que a avaliação busca ultrapassar a visão de ser apenas um requisito para Progressão por Mérito, percebi que na prática,

a maioria dos Gestores entrevistados ainda a vinculam basicamente a efeitos financeiros, por meio da Progressão por Mérito contemplada no PCCTAE (BRASIL, 2005), em que a avaliação é o requisito para este tipo de progressão, permitindo uma mobilidade do Servidor dentro de determinada faixa salarial.

Isto posto, considero que este seja talvez um dos pontos mais sensíveis do processo de avaliação de desempenho: a sua vinculação a efeitos financeiros, que pode resultar em uma ação tendenciosa por parte dos gestores avaliadores a priorizar a nota mínima para progressão em detrimento da realidade vivenciada.

Com relação à concepção do processo histórico da Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE na Instituição, 3 (três) dos Gestores afirmaram apenas que não houve mudanças na avaliação desde que começaram a fazê-la, sem comentar sobre o processo histórico, 3 (três) Gestores disseram que não tinham como opinar por desconhecimento deste processo histórico e, apenas 1 (um) Gestor fez algumas colocações. Segundo os Gestores G 01, G 05 e G04:

Eu acho que a prática mudou muito pouco, o processo sempre ocorreu da mesma forma (G 01).

Não vi evolução nenhuma nesse processo todo, mas faz muito tempo que não me pedem para fazer a avaliação (G 05).

[...] essa avaliação quando começou em 91, a primeira vez que foi implantada, no começo foi muito bom, foi muito interessante, pelo que eu me lembro lá pelos anos 92, 93, teve uma divulgação, era um modelo novo, uma coisa diferente (G 04).

A fala do Gestor G 04 resgata o processo histórico da implantação da Avaliação, em janeiro de 1991, em que foi oferecido uma formação, do qual participaram Servidores docentes e TAE de todas as Unidades da UFSC, com o objetivo de informar sobre o processo de desenvolvimento da Avaliação e sua finalidade (UFSC, 1992).

Ainda de acordo com o Gestor G 04:

A avaliação foi caindo meio na mesmice do que é. O objetivo de todo mundo era tirar 10. [...] depois foi caindo naquela coisa, o objetivo virou da

maioria de aumentar o salário, progredir [...] (G 04).

No processo de desenvolvimento da pesquisa documental do presente Estudo, não encontrei algum outro relatório ou algum documento que indicasse ter havido outros ciclos de reuniões ou debates a respeito da avaliação de desempenho envolvendo os servidores da UFSC, como ocorreu nos primeiros anos de sua implantação.

Este fato pode fragilizar em parte, o não conhecimento do processo histórico da avaliação em que alguns dos Gestores alegaram não possuir, tendo em vista que sua divulgação ocorreu apenas no momento específico de sua implantação. As falas dos Gestores G 03 e G 07 ilustram esta afirmação:

Então não sei se eu percebo assim alguma mudança, não consigo te falar nada a respeito do processo histórico (G 03).

[...] essa questão de histórico eu não tenho como opinar, porque eu só tive experiência da avaliação em alguns momentos (G 07).

Isto posto, diante das falas dos entrevistados quanto à concepção do processo histórico da Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE na Instituição, é possível pontuar que os Gestores desconhecem esta concepção, distanciando-se da relação de interação com a realidade que este processo histórico pode proporcionar.

Diante de todo o exposto ao longo da análise desta categoria denominada Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE da UFSC, é possível pontuar que na percepção dos Gestores o processo de avaliação de desempenho, nas suas práticas de gestão, se materializa de forma pontual e temporal por meio do preenchimento dos formulários de avaliação de desempenho, tentando situar o Servidor dentro das perguntas neles elencadas.

Na prática, o processo de avaliação de desempenho é visto pelos Gestores como o recebimento, preenchimento e devolução dos formulários de avaliação ao setor responsável pela Gestão de Pessoas da Instituição, sem necessariamente haver o diálogo com o Servidor a respeito do que foi respondido nestes formulários, distanciando-o de ser um processo contínuo e permanente de acompanhamento e desenvolvimento dos Servidores TAE.

Quanto a finalidade, na prática, da avaliação de desempenho, segundo os Gestores entrevistados está relacionada basicamente a efeitos financeiros, por meio da Progressão por Mérito, que faz parte da política salarial existente na UFSC, contemplada no Plano de Carreira dos Servidores TAE – PCCTAE (BRASIL, 2005), embora o Manual de Avaliação de Desempenho (UFSC, 1991a) coloque que a avaliação busca ultrapassar a visão de ser apenas um requisito para Progressão por Mérito.

Quanto à concepção do processo histórico da Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE na Instituição, é possível pontuar que os Gestores desconhecem esta concepção, distanciando-se da relação de interação com a realidade que este processo pode proporcionar.

Neste contexto, em síntese, os Gestores entrevistados desconhecem a concepção, finalidade e processo histórico da Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE na UFSC, bem como as relações que advém deste processo que podem resultar em ações que potencializem a construção da avaliação como um processo formativo constitutivo da gestão.

### 5.3 POLÍTICA INSTITUCIONAL DE GESTÃO DE PESSOAS

Na categoria de análise denominada Política Institucional de Gestão de Pessoas, foram abordados 2 (dois) conteúdos base, que objetivaram conhecer a concepção que os Gestores tinham em relação à Política Institucional de Gestão de Pessoas, bem como o processo de interação desta Política com a Avaliação de Desempenho.

Com relação à concepção da Política Institucional de Gestão de Pessoas, 02 (dois) Gestores afirmaram que não acompanham a Política Institucional de Gestão de Pessoas e não tinham como opinar.

Os Gestores G 01 e G 02 destacaram a capacitação dos Servidores como uma Política Institucional de Gestão de Pessoas, em que houve melhorias com relação aos cursos oferecidos e que estão mais direcionados à área de atuação dos servidores e não mais a toda a comunidade de maneira geral. Destaco a fala do Gestor 01:

A capacitação modificou um pouco, principalmente a relação dos cursos de capacitação, aonde hoje se faz curso mais direcionado as áreas específicas e não muito abrangentes para toda a comunidade (G 01).

Para o Gestor G 04, a Política Institucional de Gestão de Pessoas se refere à reposição de vagas na Instituição, que segundo ele, melhorou muito nos últimos anos, mas ainda tem muito a melhorar quanto à alocação destas vagas na UFSC:

[...] essa parte da política teria que ter uma definição do serviço, criar critérios de número de funcionários por departamento, por centros, até na área administrativa, ver a real necessidade de cada um que se precise mais funcionários ou não. Tem uma política definida, melhorou muito, mas eu acho que teria que dar uma melhorada, antigamente não tinha política porque não tinha reposição de funcionário (G 04).

Para os Gestores G 01, G 02 e G 04, a Política Institucional de Gestão de Pessoas se materializa por meio de ações mais específicas como capacitação e alocação de vagas, que fazem parte das atividades desempenhadas pelas Divisões e Coordenadorias que compõem o Departamento de Desenvolvimento de Pessoas, da Secretaria de Gestão de Pessoas (UFSC, 2015i, 2015g).

O Gestor G 03 situa que a Política Institucional de Gestão de Pessoas se constitui sem interação com gestor. Onde não há o respaldo necessário a uma série de questões como desvio de função, registro de ponto entre outras e que cada gestor acaba agindo do jeito que acha que tem que agir e que não é explicado como as coisas devem ser feitas diante de alguma diretriz:

Eu acho que não tem a interação com gestor, mas acho que também muito dos problemas são relativos à estrutura rígida e burocrática da própria natureza da Instituição que a gente trabalha. A gente como chefia não tem autonomia pra resolver certos tipos de situações, não está sendo dado respaldo (G 03).

Para que a Política Institucional de Gestão de Pessoas possa se materializar, é fundamental que o gestor esteja integrado com esta Política, pois ele em sua essência, também é um gestor de pessoas. Segundo Búrigo e Loch (2011), a partir de ações de desenvolvimento, de aberturas de diálogos, em que cada gestor seja um gestor da área de

Gestão de Pessoas, é possível o compartilhamento de uma política institucional.

Na concepção dos Gestores G 01 e G 07:

A política de gestão de pessoas hoje na UFSC eu vejo que começou a não simplesmente ser só o interesse do Servidor, mas também o interesse da Instituição. Então hoje se trabalha, procura-se trabalhar pelo que eu percebo com o interesse do Servidor e com o interesse da Instituição. Nem só de um lado nem só de outro [...] (G 01).

A Política Institucional de Gestão de Pessoas não é percebida porque como a Universidade é muito grande, tem muita demanda burocrática, jurídica, essa área e muitas questões que demandam uma força de trabalho muito grande, elas acabam ficando em segundo plano (G 07).

Este Gestor G 07 ainda afirma que as tarefas do dia-a-dia da gestão de pessoas são representadas por demandas que absorvem quase todos os servidores e que o planejamento mais a longo prazo, que é importante, acaba sendo prejudicado, permanecendo o planejamento mais imediato, de curto prazo.

O equilíbrio entre os anseios dos Servidores e as perspectivas institucionais é primordial para a construção de uma Política Institucional de Gestão de Pessoas, em que, a área responsável pela Gestão de Pessoas na UFSC, em um processo de interlocução com os Servidores, pode desenvolver alternativas que visem equilibrar as necessidades pessoais e profissionais com as Institucionais.

Desta forma, a gestão pode ocorrer de forma colaborativa, em que prevalece o coletivo, o compartilhamento de ações com as pessoas, considerando a história, a cultura e a formação como um processo que se materializa na interação com o outro e com a realidade vivenciada (BÚRIGO, 2016).

Diante da concepção da Política Institucional de Gestão de Pessoas, as considerações dos Gestores evidenciam a ausência de uma Política Institucional de Gestão de Pessoas de maneira mais ampla, que abranja todas as áreas com suas demandas e demonstrem que estas áreas estão interligadas para que a Gestão de Pessoas possa realizar suas ações. O que se percebe por meio das falas dos Gestores é a existência de políticas isoladas e/ou fragmentadas dentro da Gestão de Pessoas e

que somente são identificadas por estes Gestores devido a algum interesse ou necessidade específica, conforme a fala do Gestor G 02:

[...] falando da capacitação, especificamente para muita gente deve ter sido maravilhoso como pra mim foi, alguns cursos que eu fiz, outros nem tanto. Eu fechei o número x de horas mas eu não podia ser classificada num outro nível porque não fiz naquelas 150 horas um curso específico que tem que ter, pelo menos um na área e dessas 150 horas que eu fiz, eu não fiz nenhum específico não pelo fato de que eu não querer fazer mas porque não tinha.

É fundamental que exista uma Política Institucional de Gestão de Pessoas que fortaleça a integração das mais diversas áreas que fazem parte da Gestão, para que trabalhem coletivamente, pois o desempenho de suas atividades influenciam nas demais e esta ação de colaboração e de inter-relação contribui essencialmente para o desenvolvimento Institucional.

Com relação à concepção da interação entre o processo de desenvolvimento da Política Institucional de Gestão de Pessoas e a Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE, 2 (dois) Gestores disseram não perceber se existe esta interação. Os demais Gestores afirmaram que não existe esta interação. Dentre estes Gestores, destaco as falas dos Gestores G 01 e G 07:

A avaliação não faz isso que deveria fazer, essa etapa que é a interação entre a capacitação, o Servidor e a Instituição. Conhecer toda essa estrutura para poder desenvolver um processo de avaliação e do próprio desempenho da Instituição e do Servidor de forma mais adequada (G 01).

Eu acho que está bem dissociada. Me dá impressão que essa avaliação de desempenho ela foi pensada dessa forma só pra atender uma recomendação: tem que ter uma avaliação de desempenho. Então assim foi feita a mais simples possível e não se refletiu muito sobre isso. É pra dar uma resposta pras pessoas terem a avaliação de desempenho [...] mas não no sentido assim integrado, sistêmico talvez essa seja a melhor

palavra, que você vai olhar a Instituição, vai olhar o bem estar do Servidor, a capacitação dele, as habilidades que ele tem e jogar tudo isso pra que o sistema como um todo funcione (G 07).

A Avaliação de Desempenho necessita estar em interação com Política Institucional de Gestão de Pessoas, ser legitimada por esta Política, para que seja uma ação potencializadora do processo formativo dos seus servidores, instigando a Instituição a refletir sobre os significados no processo de interação com a sociedade. Isto implica em reflexões acerca de que tipo de formação a UFSC almeja e quais suas prioridades, considerando os valores contemplados em sua visão e missão (UFSC, 2015h).

Com base nas falas dos Gestores, é possível pontuar que não existe a concepção da interação entre o processo de desenvolvimento da Política Institucional de Gestão de Pessoas e a Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE. Estas falas retratam a realidade vivenciada nesta Instituição, uma vez a UFSC ainda não se adequou as novas concepções de avaliação de desempenho trazidas pelo PCCTAE (BRASIL, 2005; UFSC 2013; 2014a; 2015a) por meio de uma Política Institucional de Gestão de Pessoas, pois a Resolução vigente que trata da avaliação (UFSC 1990; 1991b) é da década de 90.

A Política Institucional de Gestão de Pessoas na UFSC é concebida pelos Gestores entrevistados de algumas formas: por meio de elementos mais específicos como capacitação e alocação de vagas; ausência de uma integração desta Política Institucional com os gestores; por uma gestão que envolve ao mesmo tempo os interesses da Instituição e dos Servidores. Estas diversas considerações dos Gestores evidenciam a ausência de uma Política Institucional de Gestão de Pessoas de maneira mais ampla, que abranja todas as áreas com suas demandas e demonstrem que estas áreas estejam interligadas para o desenvolvimento das ações da Gestão de Pessoas.

Com relação à interação entre o processo de desenvolvimento da Política Institucional de Gestão de Pessoas e a Avaliação de Desempenho dos Servidores, os Gestores manifestaram que não existe interação. Todavia, para que a Avaliação de Desempenho produza seus efeitos desejados, qual seja, como um processo formativo constitutivo da gestão, necessita ser legitimada, por meio de uma Política Institucional de Gestão de Pessoas, que abranja também as demais áreas de desenvolvimento, de administração de pessoal e de saúde do servidor.

Neste contexto, em síntese, os Gestores entrevistados desconhecem o que venha a ser uma Política Institucional de Gestão de Pessoas de forma mais ampla, bem como uma possível interação entre o processo de desenvolvimento desta Política e a Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE, elementos essenciais para que a avaliação seja legitimada como um processo formativo constitutivo da gestão.

#### 5.4 POLÍTICA PÚBLICA DE GESTÃO DE PESSOAS

A categoria de análise Política Pública de Gestão de Pessoas se sustentou nos conteúdos base de concepção e interação com a Política Institucional de Gestão de Pessoas. Com relação à concepção de Política Pública de Gestão de Pessoas, todos os Gestores primeiramente comentaram que não tinham muito conhecimento a respeito deste questionamento, que não acompanhavam a gestão de pessoas de forma mais global, em termos de política pública. Dos 07 (sete) Gestores entrevistados, 02 (dois) relacionaram a Política Pública de Gestão de Pessoas com Política de reposição de vagas, e 05 (cinco) relacionaram com o Plano de Carreira dos Servidores TAE- PCCTAE (BRASIL, 2005).

O Gestor G 01, relaciona a Política Pública de Gestão de Pessoas à política específica de reposição de vagas, do servidor equivalente, colocando que a Política Pública de Gestão de Pessoas está coerente naquilo que se propôs em termos de contratação de servidores para as IFE e esta situação é verificada na UFSC:

Acho que a política pública de gestão de pessoas pelo menos dentro da Universidade eles estão sendo coerentes daquilo que eles estabeleceram em determinado momento que foi é a quantidade de vagas estabelecidas, há alguns anos atrás isso ficou a mercê, não foi sendo repostos os servidores mais eu vejo que a partir de um determinado momento se estabeleceu o técnico equivalente e a partir de então o governo tem cumprido aquilo que está estabelecido (G01).

O Gestor G 04 também relaciona a Política Pública de Gestão de Pessoas à política de reposição de vagas, acrescentando a questão da expansão de vagas dos servidores trazidas por meio do Programa de

Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) (BRASIL, 2007).

Os demais Gestores concebem a Política Pública de Gestão de Pessoas por meio do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (BRASIL, 2005), trazendo colocações que se referem mais especificamente aos benefícios e incentivos trazidos pelo citado Plano, como Progressão por Capacitação e Incentivo à Qualificação, que possibilita, por meio da educação formal e informal, que os Servidores TAE sejam capacitados e qualificados e por conta disto, recebam retribuições financeiras. Todavia, os Gestores julgam que o Plano (BRASIL, 2005) deve ter revisto e atualizado. Destaco a fala do Gestor G 03:

[...] acho que a carreira ela é interessante porque ela tem uma motivação financeira que a gente não pode ignorar, que acho que é bem significativa então tu tens uma motivação financeira e pelo fato de tu estar numa Universidade, tem uma certa flexibilidade também para estudar e a contra partida é tu poder aplicar aquilo que tu estudou, eu acho que isso no caso da UFSC é bem positivo (G 03).

Quanto à interação da Política Pública de Gestão de Pessoas com a Política Institucional de Gestão de Pessoas, diante do processo histórico da Avaliação de Desempenho, a maioria dos Gestores afirmaram não terem conhecimento e não poderiam opinar, os demais consideram que não há uma interação entre a Política Pública de Gestão de Pessoas e a Política Institucional de Gestão de Pessoas. Neste contexto, destaco a fala do Gestor G 07:

Eu acho que a gente ainda não está sintonizado. Não está sintonizado até porque são coisas que tem que ter o diálogo com o sindicato, tem que ter o diálogo com a categoria que à vezes tem interesses diferentes do interesse Institucional. Então tudo isso não são questões que você resolve com canetada, você tem que ter realmente acordo, negociação, normalmente os planos de carreira eles são conquistas sindicais, então são estas questões assim que eu acho que poderiam ser mais alinhadas. Eu acho que assim todo mundo ia ganhar (G 07).

Mesmo diante do formalismo da Lei, o processo da gestão universitária, que inclui a constituição de uma Política Institucional é essencial no processo de interação com a Política Pública, no que tange a Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE. A ação de gerir, numa dinâmica de gestão universitária, não será meramente mecânica e catalisadora das determinações legais, mas de ações advindas da participação ativa e interna a instituição (RIBEIRO, 2013).

Diante do exposto por meio das falas dos Gestores, a concepção da Política Pública de Gestão de Pessoas está relacionada basicamente à reposição de vagas para contratação de servidores e a questões específicas do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (BRASIL, 2005) como Progressão por Capacitação e Incentivo à Qualificação. Com relação à interação da Política Pública de Gestão de Pessoas com a Política Institucional de Gestão de Pessoas, diante do processo histórico da avaliação de desempenho, os Gestores desconhecem as diretrizes das Políticas Públicas que pontuem a Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE na Instituição.

Neste contexto, é possível pontuar que os Gestores entrevistados desconhecem as diretrizes das Políticas Públicas de Gestão de Pessoas de forma mais ampla, bem como a interação destas Políticas, com a Política Institucional de Gestão de Pessoas, no que tange ao processo da Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomando inicialmente ao Objetivo Geral proposto neste Estudo, de compreender, na visão do gestor, a concepção de Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE da Universidade Federal de Santa Catarina, é possível pontuar que a concepção está dissociada de um processo formativo constitutivo da gestão.

O processo de Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE, na visão dos Gestores se materializa de forma pontual e temporal, por meio do preenchimento dos formulários de avaliação de desempenho, situando o Servidor dentro das perguntas neles elencadas. Deste modo, na prática, o processo de Avaliação de Desempenho é visto pelos gestores como o recebimento, preenchimento e devolução dos formulários de avaliação ao setor responsável pela Gestão de Pessoas na Instituição, sem necessariamente haver um diálogo com o Servidor a respeito do que foi respondido nestes formulários, distanciando-o de ser um processo contínuo de acompanhamento e desenvolvimento dos Servidores TAE.

A finalidade, na prática, da Avaliação de Desempenho, segundo os Gestores entrevistados está relacionada basicamente aos efeitos financeiros oriundos da Progressão por Mérito, que faz parte da política salarial, contemplada no Plano de Carreira dos Servidores TAE (BRASIL, 2005), embora o Manual de Avaliação de Desempenho (UFSC, 1991a) informe que a avaliação busca ultrapassar a visão de ser apenas um requisito para Progressão por Mérito.

Em relação ao processo histórico da Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE na Instituição, é possível pontuar que os Gestores o desconhecem, distanciando-se da relação de interação com a realidade que este processo pode possibilitar diante das diretrizes do desenvolvimento Institucional.

Neste contexto, os Gestores desconhecem a concepção, finalidade e processo histórico da Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE na UFSC, bem como as relações que advém deste processo que podem resultar em ações que potencializem o desenvolvimento da avaliação como um processo formativo constitutivo da gestão.

Quanto à Política Institucional de Gestão de Pessoas, os Gestores a concebem por meio de ações da capacitação e de alocação de vagas, enfim, por ações que envolvam ao mesmo tempo os interesses da Instituição e dos Servidores. Estas concepções evidenciam a ausência de uma Política Institucional de Gestão de Pessoas de maneira mais ampla, que abranja todas as áreas que a constitui.

Com relação à interação entre o processo de desenvolvimento da Política Institucional de Gestão de Pessoas e a Avaliação de Desempenho dos Servidores, os Gestores manifestaram que não existe interação. Todavia, para que a Avaliação de Desempenho produza seus efeitos desejados, qual seja, como um processo formativo constitutivo da gestão, necessita ser legitimada por meio de uma Política Institucional de Gestão de Pessoas, que abranja também as demais áreas de desenvolvimento, de administração de pessoal e de saúde do servidor.

Quanto à concepção de Política Pública de Gestão de Pessoas, manifestaram que está relacionada basicamente à reposição de vagas para contratação de servidores e ao Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (BRASIL, 2005).

Isto posto, no que tange à Política Pública de Gestão de Pessoas, os gestores manifestaram que desconhecem suas diretrizes, de uma forma mais ampla, bem como a interação desta Política com a Política Institucional de Gestão de Pessoas, no que se refere ao processo de Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE.

Diante do exposto uma contradição se evidencia, ao mesmo tempo que a Avaliação de Desempenho é potencializada como um processo formativo constitutivo da gestão, esta é fragilizada pela falta de um processo formativo da gestão.

A falta de diretrizes claras de uma Política Institucional de Gestão de Pessoas, fragiliza a potencialidade da avaliação como um processo formativo constitutivo da gestão.

Processo formativo constitutivo da gestão, no que tange a avaliação como um contínuo acompanhamento do desempenho e desenvolvimento do servidor diante das diretrizes institucionais. Porém, se esta interação não se constituir, a avaliação é uma folha ao vento, como um instrumento formal para progressão unilateral na carreira.

A mudança no processo de Avaliação de Desempenho na UFSC que está por vir<sup>8</sup>, somente será essencialmente um processo formativo constitutivo da gestão se os gestores estiverem sensibilizados para este fim, e esta esteja em consonância com uma Política Institucional de Gestão de Pessoas, que legitime este processo. Caso contrário a mudança poderá ser apenas do instrumental técnico, aparente, e não

---

<sup>8</sup> Em 28 de junho de 2016 o Conselho Universitário (CU) da UFSC aprovou a Resolução Normativa que regulamentará a nova Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação, conforme processo nº 23080.010948/2016-00 (UFSC, 2016b).

essencial, de transformação da realidade. Neste sentido, para que a Avaliação de Desempenho seja um processo formativo constitutivo da gestão, é necessário que os gestores, responsáveis pela formação e desenvolvimento dos Servidores sob sua gestão por meio da avaliação, percorram também o caminho da formação.

Com vistas a tentar superar esta contradição e fortalecer o processo de desenvolvimento da Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE, como processo formativo constitutivo da gestão, proponho as seguintes ações para a área de Gestão de Pessoas da Instituição:

- Fomentar ações que visem à formação dos servidores quanto ao exercício da prática como gestores, no processo da gestão, quiçá com cursos de formação que envolvam assuntos sob esta temática;
- Estimular a formação dos gestores quanto à prática do desenvolvimento sobre o processo de Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE, utilizando quiçá os resultados do presente Estudo, como parte do processo desta formação, com vistas a conscientizar os Gestores a respeito da importância da avaliação, bem como suas responsabilidades diante deste processo;
- Propiciar ações formativas aos servidores envolvidos no processo de Avaliação de Desempenho, quanto à concepção, finalidade e prática deste processo, contextualizando-os a partir das diretrizes da Política Institucional de Gestão de Pessoas. Estas ações podem ser materializadas por cursos de formação, palestras, grupos de discussão, reuniões/treinamentos pontuais e realização de seminários, que envolvam também temáticas a respeito da Política Institucional de Gestão de Pessoas e Políticas Públicas de Gestão de Pessoas, no que tange a Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE;
- Potencializar ações entre a área de Gestão de Pessoas e as demais unidades acadêmicas e administrativas da UFSC, na constituição de diretrizes de uma Política Institucional de Gestão de Pessoas que envolvam o desenvolvimento do processo da Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE. Entre estas ações, sugiro o desenvolvimento de estudos que envolvam a constituição de grupos de trabalho compostos por representantes das unidades acadêmicas e

administrativas, após terem participado previamente de formações a respeito da Política Institucional de Gestão de Pessoas e Políticas Públicas de Gestão de Pessoas, no que tange a Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE;

- Fomentar ações que propiciem o aperfeiçoamento e internalização da cultura da avaliação de desempenho, conforme previsto no Plano de Desenvolvimento Institucional (UFSC, 2015h), por meio da prática e aperfeiçoamento do processo avaliativo existente na UFSC; e,
- Fomentar o processo de integração das diretrizes da Política Pública de Gestão de Pessoas com a Política Institucional de Gestão de Pessoas, no que tange a Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE por meio de ações a serem contempladas no Plano de Desenvolvimento Institucional (UFSC, 2015h).

Partindo do pressuposto que cada Gestor é um Gestor de Pessoas, almejo, como pesquisadora, compartilhar os resultados desta Pesquisa com os gestores da unidade administrativa que representa a Gestão de Pessoas da UFSC e com os Servidores da DAFDC, responsável pelo processo de Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE da UFSC, a fim de que possam estimular reflexões acerca dos resultados encontrados.

Sugiro a realização de futuros estudos que envolvam o desenvolvimento do processo de Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE, a partir da visão de outros servidores envolvidos no processo, além dos gestores. Sugiro ainda o desenvolvimento desta Pesquisa junto às unidades acadêmicas e ao Hospital Universitário desta Instituição.

## REFERÊNCIAS

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

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo, Atlas, 2010.

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

\_\_\_\_\_. **Modelos de gestão em organizações públicas**: teorias e tecnologias gerenciais para a análise e transformação organizacional. Caxias do Sul: Educs, 2011.

BRASIL. Lei nº 284, de 28 de outubro de 1936. Reajusta os quadros e os vencimentos do funcionalismo público civil da União e estabelece diversas providências. **Diário [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 28 out. 1936. Disponível em: <[http://legis.senado.gov.br/legislacao/ListaNormas.action?numero=284&tipo\\_norma=LEI&data=19361028&link=s](http://legis.senado.gov.br/legislacao/ListaNormas.action?numero=284&tipo_norma=LEI&data=19361028&link=s)>. Acesso em: 19 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. Lei nº 3.780, de 12 de julho de 1960. Dispõe sobre a Classificação de Cargos do Serviço Civil do Poder Executivo, estabelece os vencimentos correspondentes e dá outras providências. **Diário [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 12 jun. 1960a. Disponível em : <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1950-1969/L3780.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L3780.htm)>. Acesso em: 19 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. Lei nº 3.849, de 18 de dezembro de 1960. Federaliza a Universidade do Rio Grande do Norte, cria a Universidade de Santa Catarina e dá outras providências. **Diário [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 18 dez. 1960b. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-3849-18-dezembro-1960-354412-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 19 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 49.592, de 27 de dezembro de 1960. Regulamenta a classificação das funções gratificadas do Serviço Civil do Poder Executivo e dá outras providências. **Diário [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 27 dez. 1960c. Disponível em :

<<http://legis.senado.gov.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=180131>>. Acesso em: 08 out. 2015.

BRASIL. Lei nº 4.759, de 20 de agosto de 1965. Dispõe sobre a denominação e qualificação das Universidades e Escolas Técnicas Federais. **Diário [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 20 ago 1965. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-4759-20-agosto-1965-368906-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 19 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. 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. **Diário [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 25 fev. 1967. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del0200compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200compilado.htm)>. Acesso em: 19 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. Lei 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. **Diário [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 10 dez. 1970. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5645.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5645.htm)>. Acesso em: 19 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. 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. **Diário [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 24 out. 1977. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1970-1979/decreto-80602-24-outubro-1977-429793-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 19 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987. Altera dispositivos do Decreto -lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, modificado pelo Decreto-lei nº 900, de 29 de setembro de 1969, e pelo Decreto-lei nº 2.299, de 21 de novembro de 1986, e dá outras providências. **Diário [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 10 abr. 1987a. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L7596.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L7596.htm)>. Acesso em: 19 jun.2015.

BRASIL. Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987. Aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987. **Diário [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 jul. 1987b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/antigos/D94664.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/D94664.htm)>. Acesso em: 05 maio 2015.

\_\_\_\_\_. Portaria nº 475, de 26 de agosto de 1987. Expede Normas Complementares para a execução do Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987. **UFBP**, Paraíba, PE, 26 ago. 1987c. Disponível em <<http://www.ufpb.br/sods/secretaria/Portaria%20475-MEC.htm>>. Acesso em: 23 ago. 2015.

\_\_\_\_\_. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. 1998. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompila.do.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompila.do.htm)>. Acesso em: 05 maio 2015.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 11 dez. 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm)>. Acesso em: 19 maio 2015.

\_\_\_\_\_. Portaria nº 1.966, de 29 de outubro de 1991. Fixa o quadro distributivo dos Cargos de Direção – CD e das Funções Gratificadas – FG da Universidade Federal de Santa Catarina. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 29 out. 1991. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/servlet/INPDFViewer?jornal=1&pagina=62&data=30/10/1991&captchafield=firistAccess>>. Acesso em: 22 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. 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. **Diário [da] República Federativa do Brasil**, Brasília,

DF, 04 jun. 1998. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm)>. Acesso em: 22 jun. 2015.

BRASIL. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 12 jan. 2005. Disponível em :<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/11091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/11091.htm)>. Acesso em: 06 maio 2015.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006. Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 29 jun. 2006a. Disponível em : <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm)>. Acesso em: 29 out. 2015.

\_\_\_\_\_. 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. **Diário [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 29 jun. 2006b. Disponível em : <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm)>. Acesso em: 06 maio 2015.

\_\_\_\_\_. 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. **Diário [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 24 abr. 2007. Disponível em : <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm)>. Acesso em: 10 jul. 2016.

\_\_\_\_\_. Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008. Dispõe, entre outros, sobre a reestruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, de que trata a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 22 set. 2008. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/l11784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11784.htm)>. Acesso em: 08 maio 2015.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. 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 na Administração Pública Federal. Brasília: MP, 2009.

\_\_\_\_\_. Lei nº 12.677, de 25 de junho de 2012. Dispõe sobre a criação de cargos efetivos, cargos de direção e funções gratificadas no âmbito do Ministério da Educação, destinados às instituições federais de ensino; altera as Leis nºs 8.168, de 16 de janeiro de 1991, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, e 11.526, de 4 de outubro de 2007; revoga as Leis nºs 5.490, de 3 de setembro de 1968, e 5.758, de 3 de dezembro de 1971, e os Decretos-Leis nºs 245, de 28 de fevereiro de 1967, 419, de 10 de janeiro de 1969, e 530, de 15 de abril de 1969; e dá outras providências. **Diário [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 25 jun. 2012a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/L12677.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/L12677.htm)>. Acesso em: 22 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987; sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e sobre o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal, de que trata a Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008; sobre a contratação de professores substitutos, visitantes e estrangeiros, de que trata a Lei nº 8.745 de 9 de dezembro de 1993; sobre a remuneração das Carreiras e Planos Especiais do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, de que trata a Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006; altera remuneração do Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação; altera as Leis nºs 8.745, de 9 de dezembro de 1993, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.091, de 12 de janeiro de 2005, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 12.702, de 7 de agosto de 2012, e 8.168, de 16 de janeiro de 1991; revoga o art. 4º da Lei nº 12.677, de 25 de junho de 2012; e dá outras providências. **Diário [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 28 dez.

2012b. Disponível em :<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm)>. Acesso em: 22 jul.2015.

BRASIL. Lei nº 12.823, de 24 de setembro de 2013. Altera a Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; altera as Leis nºs 11.526, de 4 de outubro de 2007, 8.958, de 20 de dezembro de 1994, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, 12.513, de 26 de outubro de 2011, 9.532, de 10 de dezembro de 1997, 91, de 28 de agosto de 1935, e 12.101, de 27 de novembro de 2009; revoga dispositivo da Lei nº 12.550, de 15 de dezembro de 2011; e dá outras providências. **Diário [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 24 set. 2013. Disponível em : <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/Lei/L12863.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/Lei/L12863.htm)>. Acesso em: 22 out. 2015.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra; LOCH, Clésar Luiz. Gestão de pessoas: de recursos humanos ao processo de desenvolvimento humano e social. **Revista Reflexão e Ação**, Santa Cruz do Sul, v. 19, n. 1, 2011.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra et al. Gestão colaborativa no processo formativo da EaD. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 165-176, jan. 2016.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza (Org.). **Estudos em gestão de pessoas no serviço público**. Brasília: ENAP, 2014.

CAMPOS, Eliane Cristina de. **O impacto da implantação do sistema de avaliação de desempenho (SAD) na área técnico-administrativa da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)**. 1992. 109p. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1992.

CHAUÍ, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n. 24, p. 5-15, set./dez. 2003. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-24782003000300002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-24782003000300002&script=sci_arttext). Acesso em: 28 ago. 2015.

CHEPTULIN, Alexandre. **A dialética materialista**: categorias e leis da dialética. São Paulo: Alfa-Omega, 1982.

DIAS SOBRINHO, José. **Universidade e avaliação**. Florianópolis: Insular, 2002.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competências**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

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

MAHEU, Cristina Maria d'Ávila Teixeira. **Decifra-me ou te devoro: o que pode o professor frente ao manual escolar?** 2005. Disponível em : <<http://www.28reuniao.anped.org.br/textos/gt04/GT04-122--Int.doc>>. Acesso em: 27 abr. 2016.

MARRAS, Jean Pierre; TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. **Avaliação de desempenho humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MARX, Karl. **Contribuição à crítica da economia política**. São Paulo: Expressão Popular, 2008.

OLIVEIRA FILHO, Adão de. **Política de gestão de pessoas em instituições federais de ensino superior: uma análise dos subsistemas capacitação e aperfeiçoamento e avaliação de desempenho**. 2012. 189 p. Dissertação (Mestrado Profissional) - Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. São Paulo: LTr, 2002.

RIBEIRO, Maria Edilene da Silva. **A gestão universitária: um estudo na Universidade Federal do Pará, de 2001 a 2011**. 2013. 290p. Tese (Doutorado) -Programa de Pós-Graduação em Educação, Instituto de Ciências da Educação, Universidade Federal do Pará, Belém, 2013.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Abordagem metodológica do estudo. Bases teórico-metodológicas da pesquisa qualitativa em ciências sociais: ideias gerais para a elaboração de um projeto de pesquisa**.

**Caderno de Pesquisa Ritter dos Reis**, Porto Alegre, v. 4, p. 73-106, nov. 2001.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2015.

UFAL - UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS. **PCCTAE**: um breve histórico. 2015. Disponível em : <<http://www.ufal.edu.br/cis/o-pcctae-1o-semester-de-2007>>. Acesso em: 05 maio 2015.

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. **UFSC**, Florianópolis, SC, 28 ago. 1990. Disponível em: <<http://avaliacaodedesempenho.paginas.ufsc.br/files/2012/05/RESOLUCAO121CUn90.pdf>>. Acesso em: 05 maio 2015.

\_\_\_\_\_. **Manual de Avaliação de Desempenho**. Florianópolis: UFSC, 1991a. (Fornece orientações aos servidores técnico-administrativos da UFSC sobre o processo de Avaliação de Desempenho). Disponível em: <<http://segesp.ufsc.br/files/2013/08/Manual-de-Avaliacao-de-Desempenho.pdf>>. Acesso em: 05 maio 2015.

\_\_\_\_\_. Resolução nº 136/CUn/91, de 19 de novembro de 1991. Altera a Resolução nº. 121/CUn/90, que dispõe sobre a avaliação dos servidores técnico-administrativos. **UFSC**, Florianópolis, SC, 19 nov. 1991b. Disponível em: <<http://segesp.ufsc.br/files/2013/08/Resolucao-136CUn91.pdf>>. Acesso em: 05 maio 2015.

\_\_\_\_\_. Seção de Avaliação e Acompanhamento. Divisão de Seleção e Aperfeiçoamento. Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos. Pró-Reitoria de Assuntos da Comunidade Universitária. **Sistema de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da UFSC**. 1992. (Documento impresso).

\_\_\_\_\_. Resolução nº 055/CUn/94, de 26 de julho de 1994. Dispõe sobre as normas e os procedimentos para a efetivação dos servidores técnico-administrativos na UFSC – Estágio Probatório. **UFSC**, Florianópolis, SC, 26 jul. 1994. Disponível em:

<<http://segesp.ufsc.br/files/2013/04/Resolu%C3%A7%C3%A3o-055-CUn-1994-nova.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2015.

UFSC - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.

Nomear, em caráter efetivo, de acordo com o artigo 9º, item 1 da Lei nº. 8.112/90, GISELE FURTADO SCHMITZ DE SOUZA, no cargo de Assistente em Administração. Portaria nº 547/DDPP/2008, de 08 de setembro de 2008. **UFSC**, Florianópolis, SC, 08 dez. 2008. Disponível em: <<http://notes.ufsc.br/aplic/boletim.nsf>>. Acesso em: 15 jun.2015.

\_\_\_\_\_. Nomear, em caráter efetivo, de acordo com o artigo 9º, item 1 da Lei nº. 8.112/90, GISELE FURTADO SCHMITZ DE SOUZA, no cargo de Administrador. Portaria nº 274/DDPP/2010, de 29 de março de 2010. **UFSC**, Florianópolis, SC, 29 mar. 2010. Disponível em: <<http://notes.ufsc.br/aplic/boletim.nsf>>. Acesso em: 15 jun.2015.

\_\_\_\_\_. DESIGNAR GISELE FURTADO SCHMITZ DE SOUZA, Administrador, MASIS n.º 173988, SIAPE n.º 2659085, para exercer as funções de Chefe da Divisão de Análise Funcional e Desenvolvimento na Carreira do Departamento de Desenvolvimento e Potencialização de Pessoas da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social, código FG-3, integrante do Quadro Distributivo de Cargos de Direção e Funções Gratificadas. Portaria nº 1308/GR/2011, de 11 de novembro de 2011. **UFSC**, Florianópolis, SC, 11 nov. 2011. Disponível em: <<http://notes.ufsc.br/aplic/boletim.nsf>>. Acesso em: 15 jun.2015.

\_\_\_\_\_. Criar a Secretaria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Santa Catarina. Portaria nº 657/2012/GR, de 11 de maio de 2012. **UFSC**, Florianópolis, SC, 11 maio 2012. Disponível em: <<http://notes.ufsc.br/aplic/boletim.nsf>>. Acesso em: 15 jun.2015.

\_\_\_\_\_. Estabelece os procedimentos para a concessão da Progressão por Mérito Profissional – PMP, aos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da UFSC com direito à referida progressão entre 01-04-2013 e 31-03- 2014, com base nos instrumentos legais e normativos mencionados. Portaria nº 1066/2013/DDP, de 24 de julho de 2013. **UFSC**, Florianópolis, SC, 24 jul. 2013. Disponível em:<<http://segesp.ufsc.br/files/2013/07/Port1066DDP2013EstabeleceProcedimentosConcessaoPMP2013.pdf>>. Acesso em: 08 maio 2015.

UFSC - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.  
Dispõe sobre a concessão da Progressão por Mérito Profissional – PMP, aos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC com direito à referida progressão entre 1º de abril de 2014 e 31 de março de 2015. Portaria nº 44/2014/GR, de 24 de julho de 2014. **UFSC**, Florianópolis, SC, 24 jul. 2014a. Disponível em: <<http://notes.ufsc.br/aplic/boletim.nsf>>. Acesso em: 15 jun.2015.

\_\_\_\_\_. Dispensar, GISELE FURTADO SCHMITZ DE SOUZA, administradora, do exercício da função de chefe da Divisão de Análise Funcional e Desenvolvimento na Carreira do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas da Secretaria de Gestão de Pessoas. Portaria nº 1764/2014/GR, de 10 de setembro de 2014. **UFSC**, Florianópolis, SC, 10 set. 2014b. Disponível em: <<http://notes.ufsc.br/aplic/boletim.nsf>>. Acesso em: 15 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. Dispõe sobre a concessão da Progressão por Mérito Profissional – PMP, aos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC com direito à referida progressão entre 1º de abril de 2015 e 31 de março de 2016. Portaria nº 51/2015/GR, de 31 de março de 2015. **UFSC**, Florianópolis, SC, 31 mar. 2015a. Disponível em: <<http://notes.ufsc.br/aplic/boletim.nsf>>. Acesso em: 15 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. **Organograma DDP**. 2015b. Disponível em:<<http://segesp.ufsc.br/ddpp/organograma-ddpp/>>. Acesso em: 15 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. PRODEGESP - Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas. **DAFDC - Divisão de Análise Funcional e Desenvolvimento na Carreira**. 2015c. Disponível em:<<http://segesp.ufsc.br/ddpp/dafdc/>>. Acesso em: 15 jun.2015.

\_\_\_\_\_. **Secretaria de Gestão de Pessoas**. 2015d. Disponível em:<<http://segesp.ufsc.br/apresentacao/missao/>>. Acesso em: 19 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. **Normas que regerão a avaliação de desempenho dos TAEs em consulta pública**. 2015e. Disponível em: <<http://noticias.ufsc.br/2015/05/normas-que-regerao-a-avaliacao-de-desempenho-dos-taes-em-consulta-publica/>>. Acesso em: 19 jun. 2015.

UFSC - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.  
**Sistema de Administração de Recursos Humanos (ADRH)**. 2015f.  
Disponível em: <<http://150.162.9.1/download/Instaladores>>. Acesso em:  
08 ago. 2015.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão 2012**. 2015g. Disponível em:  
<<file:///C:/Users/ufsc-122388/Downloads/Relatorio-de-Gestao-20121.pdf>>. Acesso em: 19 ago. 2015.

\_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2010 a 2014**. 2015h.  
Disponível em: <<http://pdi.ufsc.br/pdi-2010-2014/>>. Acesso em: 18 ago.  
2015.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão 2014**. 2015i. Disponível em:  
<<http://dpqi.proplan.ufsc.br/files/2015/04/Relat%C3%B3rio-de-Gest%C3%A3o-2014.pdf>>. Acesso em: 19 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. **Estatuto da Universidade Federal de Santa Catarina**. 2015j.  
Disponível em:  
<[http://antiga.ufsc.br/paginas/downloads/estatuto\\_ufsc\\_2004.pdf](http://antiga.ufsc.br/paginas/downloads/estatuto_ufsc_2004.pdf)>.  
Acesso em: 19 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. **Catálogo Pergamum**. 2015k. Disponível em:  
<<https://pergamum.ufsc.br/pergamum/biblioteca/index.php>>. Acesso  
em: 08 ago. 2015.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão 2015**. 2015l. Disponível em:  
<<http://dpqi.proplan.ufsc.br/files/2016/04/Relat%C3%B3rio-de-Gest%C3%A3o-2015.pdf>>. Acesso em: 30 maio 2016.

\_\_\_\_\_. Cria a Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas.  
Portaria nº 970/2016/GR, de 11 de maio de 2016. **UFSC**, Florianópolis,  
SC, 11 maio 2016a. Disponível em:  
<<http://notes.ufsc.br/aplic/boletim.nsf>>. Acesso em: 30 mai. 2016.

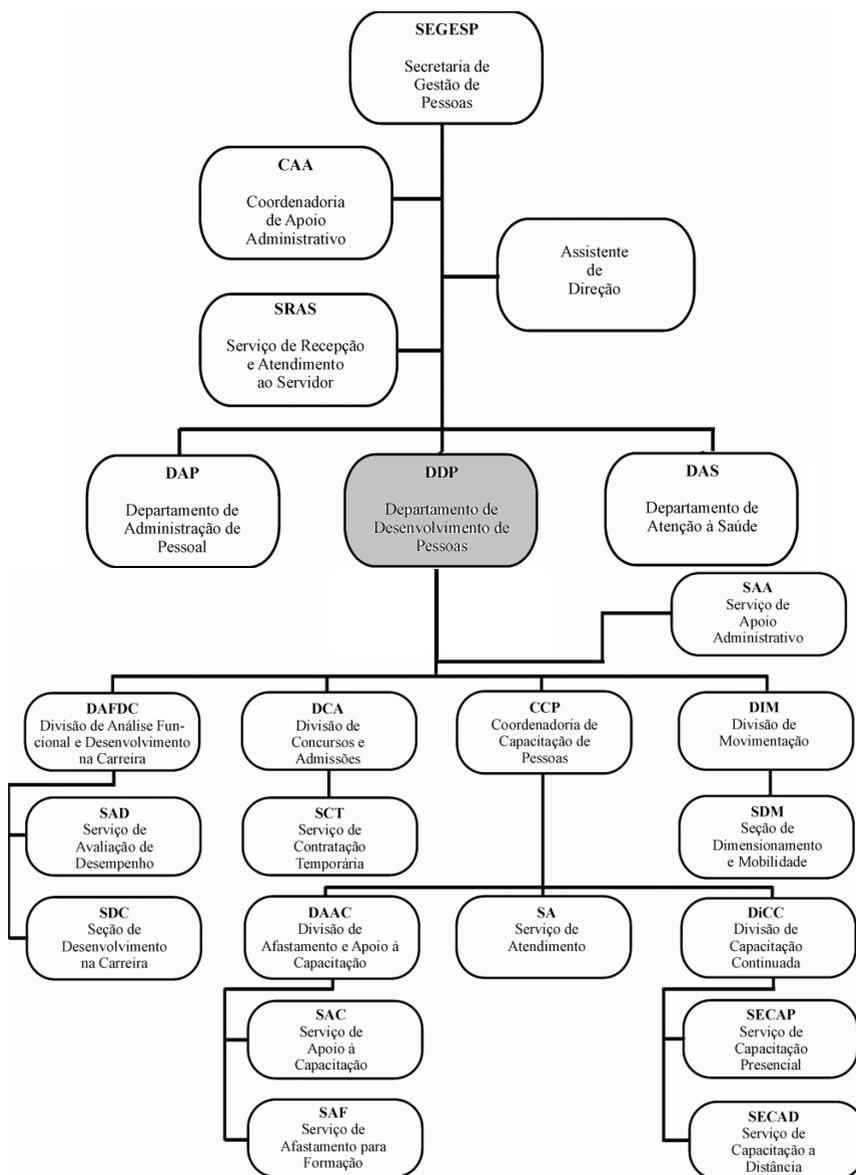
\_\_\_\_\_. Processo nº 23080.010948/2016-00. Encaminha minuta da  
Resolução da Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-  
Administrativos em Educação ao Conselho Universitário. 2016b.  
Disponível em: <<https://solar.egestao.ufsc.br/solar/>>. Acesso em: 13 jul.  
2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2013.

**ANEXOS**



## ANEXO A - Organograma DDP



Fonte: UFSC (2015b).



## ANEXO B - Ficha de Avaliação de Desempenho: Nível Gerencial

### GRUPO OCUPACIONAL – NÍVEL GERENCIAL

FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO			
<b>1 ASSIDUIDADE</b>			
Considere a comparecimento e a permanência no local de trabalho.			
Falta e/ou ausenta-se constantemente ao trabalho.	Raramente falta ao trabalho ou ausenta-se durante expediente.	Apresenta algumas faltas ao trabalho e/ou ausenta-se durante o expediente.	Não apresenta faltas e nem ausenta-se durante o expediente.
A [ 1(-) 1(+)]	C [ 1(-) 1(+)]	A [ 2(-) 2(+)]	C [ 2(-) 2(+)]
<b>2 CAPACIDADE DE ANÁLISE E CRÍTICA</b>			
Considere a habilidade para avaliar situações, interpretar e discernir aspectos importantes referentes a sua área de atuação.			
E extremamente hábil em avaliar situações, procurando sempre interpretar e discernir da melhor forma aspectos importantes referentes a sua área de atuação.	A forma pela qual avalia situações é precisa. Raramente consegue interpretar e discernir aspectos importantes do seu trabalho.	Tem dificuldade em avaliar situações. A forma com que interpreta e discerne aspectos importantes do trabalho nem sempre é adequada.	Avalia situações, interpretando e discernindo aspectos importantes de modo condizente com as necessidades da sua área de atuação.
A [ 1(-) 1(+)]	C [ 1(-) 1(+)]	A [ 2(-) 2(+)]	C [ 2(-) 2(+)]
<b>3 COMUNICAÇÃO</b>			
Considere a clareza e objetividade em emitir e transmitir instruções, idéias e informações oralmente ou por escrito.			
E extremamente claro e objetivo na emissão e transmissão de instruções, idéias e informações tanto oralmente como por escrito.	Transmite instruções, idéias e informações de forma clara e objetiva, tanto oralmente quanto por escrito, modo a fazer-se entender.	Apresenta grande dificuldade de expressão, não conseguindo se fazer entender, o que prejudica o andamento do trabalho.	Apresenta algumas dificuldades em fazer-se entender. As informações que transmite nem sempre são claras e objetivas.
A [ 1(-) 1(+)]	C [ 1(-) 1(+)]	A [ 2(-) 2(+)]	C [ 2(-) 2(+)]
<b>4 CONHECIMENTO DO TRABALHO</b>			
Considere o grau de domínio e apreensão das atribuições que desenvolve.			
Possui os conhecimentos necessários referentes a rotina de seu trabalho.	Algumas vezes apresenta dificuldades na execução de tarefas, necessitando orientação.	Conhece totalmente as rotinas do seu trabalho, buscando ampliar sempre os conhecimentos.	Apresenta conhecimento insatisfatório das atividades a ele atribuídas.
A [ 1(-) 1(+)]	C [ 1(-) 1(+)]	A [ 2(-) 2(+)]	C [ 2(-) 2(+)]
<b>5 DESENVOLVIMENTO DOS SUBORDINADOS</b>			
Considere a disposição em apoiar e oportunizar condições de participação e desenvolvimento profissional de seus subordinados.			
Aprova parcialmente o potencial de seus subordinados, dificultando seu desenvolvimento.	Procura a realização máxima do potencial de seus subordinados, criando sempre oportunidades para desenvolvê-los.	Não cria oportunidades para que seus subordinados desenvolvam no trabalho.	Proporciona oportunidades para que seus subordinados se desenvolvam.
A [ 1(-) 1(+)]	C [ 1(-) 1(+)]	A [ 2(-) 2(+)]	C [ 2(-) 2(+)]
<b>6 DIREÇÃO E CONTROLE</b>			
Considere a habilidade de coordenar e conduzir a execução dos serviços, obtendo um bom nível de desempenho da equipe.			
É ineficiente na coordenação e condução dos trabalhos da equipe, resultando em baixa produtividade.	Possui grande habilidade de coordenar e conduzir a execução das tarefas, alcançando um excelente nível de desempenho da equipe.	Demonstra dificuldades na condução dos trabalhos da equipe, nem sempre orientando e coordenando a forma adequada.	É hábil na coordenação e condução dos trabalhos da equipe, obtendo o nível de produtividade desejado.
A [ 1(-) 1(+)]	C [ 1(-) 1(+)]	A [ 2(-) 2(+)]	C [ 2(-) 2(+)]
<b>7 LIDERANÇA</b>			
Considere a capacidade para promover e manter o espírito de equipe.			
Possui excelente capacidade de despertar uma participação ativa e responsável na consecução dos resultados grupais.	Nem sempre é capaz de promover e manter o espírito de equipe, dificultando a realização das tarefas.	Possui habilidade em estabelecer um clima positivo de interrelacionamento, promovendo e mantendo o espírito de equipe.	As atitudes que toma são inadequadas, impedindo a coesão do grupo desmotivando-o para a realização das tarefas.
A [ 1(-) 1(+)]	C [ 1(-) 1(+)]	A [ 2(-) 2(+)]	C [ 2(-) 2(+)]
<b>8 PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO</b>			
Considere a habilidade de programar atividades, propor tarefas e selecionar métodos adequados a sua execução.			
É deficiente em programar atividades, propor tarefas e selecionar métodos adequados à execução.	Possui grande habilidade para programar as atividades, definindo com alto índice de precisão tarefas e métodos a sua execução.	É hábil na programação das atividades, na condução das tarefas e na seleção dos métodos mais adequados à sua execução.	Tem dificuldades em programar as atividades e em selecionar os métodos adequados à realização das tarefas.
A [ 1(-) 1(+)]	C [ 1(-) 1(+)]	A [ 2(-) 2(+)]	C [ 2(-) 2(+)]
<b>9 RESPONSABILIDADE</b>			
Considere a seriedade com que o trabalho é encarado e a confiança inspirada quando uma tarefa é solicitada.			
Tem consciência da sua responsabilidade não precisando ser lembrado das tarefas que lhe são confiadas.	Ocasionalmente leva o seu trabalho a sério, precisa ser lembrado com frequência das tarefas a serem executadas.	Assume integralmente suas responsabilidades e desempenha perfeitamente suas tarefas.	Mostra-se descomprometido com o trabalho que realiza.
A [ 1(-) 1(+)]	C [ 1(-) 1(+)]	A [ 2(-) 2(+)]	C [ 2(-) 2(+)]
<b>10 TOMADA DE DECISÕES</b>			
Considere a capacidade de examinar, deliberar e resolver assuntos referentes a sua área de atuação.			
É precipitado nas suas conclusões, o que as vez leva a tomar decisões inadequadas.	É deficiente na forma pela qual examina, delibera e resolve assuntos referentes a sua área de atuação.	Decide acertadamente, examinando, deliberando e resolvendo com segurança assuntos referentes a sua área de atuação.	É minucioso no exame, deliberação e resolução de assuntos referentes a sua área, utilizando com exatidão suas conclusões.
A [ 1(-) 1(+)]	C [ 1(-) 1(+)]	A [ 2(-) 2(+)]	C [ 2(-) 2(+)]

Fonte: UFSC (2015f).



## ANEXO C - Ficha de Avaliação de Desempenho: Nível de Apoio

### GRUPO OCUPACIONAL - NÍVEL DE APOIO

<b>FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b>				
<b>1 ASSIDUIDADE</b>				
Considere o comparecimento e a permanência no local de trabalho.				
Apresenta algumas faltas ao trabalho e/ou ausenta-se durante o expediente.	Não apresenta faltas e nem ausenta-se durante o expediente.	Raramente falta ao trabalho ou ausenta-se durante expediente.	Falta e/ou ausenta-se constantemente ao trabalho.	
A [ 1(-) 1(+)] C [ 1(-) 1(+)]	A [ 2(-) 2(+)] C [ 2(-) 2(+)]	A [ 3(-) 3(+)] C [ 3(-) 3(+)]	A [ 4(-) 4(+)] C [ 4(-) 4(+)]	
<b>2 CONHECIMENTO DO TRABALHO</b>				
Considere o grau de domínio e apreensão das atribuições que desempenha.				
Conhece totalmente as rotinas do seu trabalho, buscando ampliar sempre os conhecimentos.	Apresenta conhecimento insatisfatório das atividades a ele atribuídas.	Possui os conhecimentos necessários referentes a rotina do seu trabalho.	Algumas vezes apresenta dificuldade na execução das tarefas, necessitando orientação.	
A [ 1(-) 1(+)] C [ 1(-) 1(+)]	A [ 2(-) 2(+)] C [ 2(-) 2(+)]	A [ 3(-) 3(+)] C [ 3(-) 3(+)]	A [ 4(-) 4(+)] C [ 4(-) 4(+)]	
<b>3 COOPERAÇÃO</b>				
Considere a disponibilidade de colaborar com o grupo de trabalho, tendo em vista as necessidades do setor.				
Colabora com o grupo de trabalho quando muito necessário.	Possui grande espírito de colaboração. E sempre prestativo em cooperar com a equipe de trabalho.	Mostra boa vontade em colaborar com o grupo de trabalho.	Mostra pouca disposição em colaborar com o grupo de trabalho para o bom andamento do serviço.	
A [ 1(-) 1(+)] C [ 1(-) 1(+)]	A [ 2(-) 2(+)] C [ 2(-) 2(+)]	A [ 3(-) 3(+)] C [ 3(-) 3(+)]	A [ 4(-) 4(+)] C [ 4(-) 4(+)]	
<b>4 INICIATIVA</b>				
Considere a capacidade de lidar com situações novas a agir prontamente sem precisar de ordens ou instruções constantes.				
Demonstra sempre dinamismo e independência, tomando decisões oportunas e adequadas.	Cumpre suas tarefas. Demonstra dificuldade e pouca habilidade em lidar com situações novas.	Não demonstra iniciativa diante de situações novas limitando-se ao cumprimento das rotinas de trabalho.	Age com habilidade e desembaraço diante de situações novas e/ou rotineiras.	
A [ 1(-) 1(+)] C [ 1(-) 1(+)]	A [ 2(-) 2(+)] C [ 2(-) 2(+)]	A [ 3(-) 3(+)] C [ 3(-) 3(+)]	A [ 4(-) 4(+)] C [ 4(-) 4(+)]	
<b>5 INTERESSE E DEDICAÇÃO AO TRABALHO</b>				
Considere o empenho e o envolvimento evidenciados na execução das tarefas no sentido do aperfeiçoamento dos procedimentos.				
Não parece identificado com o trabalho, nem evidencia uma atitude de quem procura evoluir profissionalmente.	Nem sempre mostra-se envolvido e empenhado com o trabalho. Ocasionalmente busca aperfeiçoar os procedimentos.	Demonstra interesse pelo trabalho que faz, dispondo-se a aperfeiçoar-se quando surge a oportunidade.	Envolve-se com o máximo empenho na execução de tarefas, interessando-se por assuntos que levam ao aperfeiçoamento dos procedimentos.	
A [ 1(-) 1(+)] C [ 1(-) 1(+)]	A [ 2(-) 2(+)] C [ 2(-) 2(+)]	A [ 3(-) 3(+)] C [ 3(-) 3(+)]	A [ 4(-) 4(+)] C [ 4(-) 4(+)]	
<b>6 PONTUALIDADE</b>				
Considere o cumprimento do horário de trabalho estabelecido.				
Observa rigorosamente o horário de trabalho, sendo incapaz de descumprir-lo.	Dificilmente cumpre os horários de trabalho estabelecidos.	É pontual no cumprimento do horário de trabalho.	As vezes cumpre os horários de trabalho estabelecido.	
A [ 1(-) 1(+)] C [ 1(-) 1(+)]	A [ 2(-) 2(+)] C [ 2(-) 2(+)]	A [ 3(-) 3(+)] C [ 3(-) 3(+)]	A [ 4(-) 4(+)] C [ 4(-) 4(+)]	
<b>7 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL</b>				
Considere a forma pela qual se relaciona com os colegas de trabalho e usuários do serviço.				
Pouca habilidade nos contatos com os colegas e público, comunicando-se com relativa dificuldade.	Possui grande habilidade nos contatos com os colegas e público, demonstrando um modo adequado de se relacionar.	Apresenta frequentes problemas de relacionamento com os colegas e o público.	Pouca habilidade nos contatos com os colegas e o público, comunicando-se ordenada e objetivamente.	
A [ 1(-) 1(+)] C [ 1(-) 1(+)]	A [ 2(-) 2(+)] C [ 2(-) 2(+)]	A [ 3(-) 3(+)] C [ 3(-) 3(+)]	A [ 4(-) 4(+)] C [ 4(-) 4(+)]	
<b>8 RENDIMENTO NO TRABALHO</b>				
Considere o volume de trabalho apresentado em relação ao tempo gasto para executá-lo.				
Apresenta volume de trabalho muito baixo, atrasando o serviço com frequência.	Apresenta volume de trabalho dentro dos limites mínimos, podendo render mais.	Executa o trabalho com o máximo de rapidez, superando em muito os padrões normais.	Apresenta volume de trabalho normal, esforçando-se para estar em dia com o mesmo.	
A [ 1(-) 1(+)] C [ 1(-) 1(+)]	A [ 2(-) 2(+)] C [ 2(-) 2(+)]	A [ 3(-) 3(+)] C [ 3(-) 3(+)]	A [ 4(-) 4(+)] C [ 4(-) 4(+)]	
<b>9 RESPONSABILIDADE</b>				
Considere a seriedade com que o trabalho é encarado e a confiança inspirada quando uma tarefa é solicitada.				
Tem consciência da sua responsabilidade, não precisando ser lembrado das tarefas que lhe são confiadas.	Assume integralmente suas responsabilidades e desempenha perfeitamente suas tarefas.	Ocasionalmente leva o seu trabalho a sério, precisando ser lembrado com frequência das tarefas serem executadas.	Mostra-se descomprometido com o trabalho que realiza.	
A [ 1(-) 1(+)] C [ 1(-) 1(+)]	A [ 2(-) 2(+)] C [ 2(-) 2(+)]	A [ 3(-) 3(+)] C [ 3(-) 3(+)]	A [ 4(-) 4(+)] C [ 4(-) 4(+)]	
<b>10 ZELO COM MATERIAIS E EQUIPAMENTOS</b>				
Considere o cuidado com os bens da instituição e as condições de uso e conservação dos materiais e equipamentos.				
Ocasionalmente zela pelos bens da instituição, nem sempre mantendo em condições de uso e conservação os materiais e equipamentos.	É cuidadoso em relação aos bens da instituição conservando em condições de uso os materiais e equipamentos.	Geralmente é descuidado com os bens da instituição implicando em danos aos materiais e equipamentos.	É extremamente cuidadoso com os bens da instituição observando rigorosamente as condições de uso e conservação dos materiais e equipamentos.	
A [ 1(-) 1(+)] C [ 1(-) 1(+)]	A [ 2(-) 2(+)] C [ 2(-) 2(+)]	A [ 3(-) 3(+)] C [ 3(-) 3(+)]	A [ 4(-) 4(+)] C [ 4(-) 4(+)]	

Fonte: UFSC (2015f).



## ANEXO D - Ficha de Avaliação de Desempenho: Nível Médio

### GRUPO OCUPACIONAL - NÍVEL MÉDIO

<b>FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b>			
<b>1 ASSIDUIDADE</b>			
Considere o comparecimento e permanência no local de trabalho.			
Raramente falta ao trabalho ou ausenta-se durante o expediente.	Não apresenta faltas e nem ausenta-se durante o expediente.	Apresenta algumas faltas ao trabalho e/ou ausente durante o expediente.	Falta e/ou ausenta-se constantemente ao trabalho a ele atribuídas.
A [ 1(-) 1(+)]	C [ 1(-) 1(+)]	A [ 2(-) 2(+)]	C [ 3(-) 3(+)]
A [ 4(-) 4(+)]	C [ 4(-) 4(+)]		
<b>2 CONHECIMENTO DO TRABALHO</b>			
Considere o grau de domínio e apreensão das atribuições que desenvolve.			
Possui os conhecimentos necessários referentes à rotina de seu trabalho.	Algumas vezes apresenta dificuldades na execução de tarefas, necessitando orientação.	Conhece totalmente as rotinas de seu trabalho, buscando ampliar sempre seus conhecimentos.	Apresenta conhecimento insatisfatório das atividades a ele atribuídas.
A [ 1(-) 1(+)]	C [ 1(-) 1(+)]	A [ 2(-) 2(+)]	C [ 3(-) 3(+)]
A [ 4(-) 4(+)]	C [ 4(-) 4(+)]		
<b>3 COOPERAÇÃO</b>			
Considere a disponibilidade de colaborar com o grupo de trabalho, tendo em vista as necessidades do setor.			
Mostra pouca disposição em colaborar com o grupo de trabalho para o bom andamento do serviço.	Possui grande espírito de colaboração. É sempre prestativo em cooperar com a equipe de trabalho.	Mostra boa vontade de colaborar com o grupo de trabalho.	Colabora com o grupo de trabalho só quando muito necessário.
A [ 1(-) 1(+)]	C [ 1(-) 1(+)]	A [ 2(-) 2(+)]	C [ 3(-) 3(+)]
A [ 4(-) 4(+)]	C [ 4(-) 4(+)]		
<b>4 INICIATIVA E CRIATIVIDADE</b>			
Considere a capacidade de lidar com situações fora da rotina e a habilidade para criar e desenvolver novas ideias.			
Não demonstra iniciativa ou criatividade diante de situações novas, limitando-se ao cumprimento de rotinas de trabalho.	Demonstra sempre dinamismo e independência, tomando decisões oportunas e adequadas, apresentando boas e novas ideias.	Ace com habilidade e desembaraço diante de situações novas e/ou rotineiras, apresentando alternativas.	Cumprir suas tarefas. Demonstra dificuldade e pouca habilidade em lidar com situações não rotineiras e criar e desenvolver novas ideias.
A [ 1(-) 1(+)]	C [ 1(-) 1(+)]	A [ 2(-) 2(+)]	C [ 3(-) 3(+)]
A [ 4(-) 4(+)]	C [ 4(-) 4(+)]		
<b>5 ORGANIZAÇÃO NO TRABALHO</b>			
Considere a forma pela qual as tarefas são ordenadas, envolvendo planejamento e métodos adequados a sua execução.			
Trabalha de forma caracteristicamente desorganizada e confusa, não conseguindo escolher um método adequado para desempenhar-se de suas tarefas.	Mostra-se limitado em organizar e planejar suas atividades. Os métodos selecionados nem sempre adequados a sua execução.	Demonstra habilidade em ordenar suas tarefas, buscando métodos adequados a sua execução.	Demonstra um nível elevado de organização e planejamento, sendo extremamente exato no emprego dos métodos mais adequados a execução das tarefas.
A [ 1(-) 1(+)]	C [ 1(-) 1(+)]	A [ 2(-) 2(+)]	C [ 3(-) 3(+)]
A [ 4(-) 4(+)]	C [ 4(-) 4(+)]		
<b>6 PONTUALIDADE</b>			
Considere o cumprimento do horário de trabalho estabelecido.			
Observa rigorosamente o horário de trabalho, sendo incapaz de descumprir-lo.	As vezes cumpre os horários de trabalho estabelecidos.	É pontual no cumprimento do horário de trabalho.	Dificilmente cumpre os horários de trabalho estabelecidos.
A [ 1(-) 1(+)]	C [ 1(-) 1(+)]	A [ 2(-) 2(+)]	C [ 3(-) 3(+)]
A [ 4(-) 4(+)]	C [ 4(-) 4(+)]		
<b>7 QUALIDADE DE TRABALHO</b>			
Considere o grau de exatidão, ordem e segurança com que o trabalho é realizado.			
Os trabalhos realizados nem sempre apresentam qualidade, necessitando constante orientação.	Os trabalhos realizados são sempre de ótima qualidade, sob todos os aspectos.	Os trabalhos realizados apresentam boa qualidade, podendo ser confiados no que faz.	Os trabalhos realizados são de má qualidade, demonstrando deficiência e precariedade na sua execução.
A [ 1(-) 1(+)]	C [ 1(-) 1(+)]	A [ 2(-) 2(+)]	C [ 3(-) 3(+)]
A [ 4(-) 4(+)]	C [ 4(-) 4(+)]		
<b>8 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL</b>			
Considere a forma pela qual se relaciona com os colegas de trabalho e usuários do serviço.			
Possui grande habilidade nos contatos com os colegas e público, demonstrando um modo adequado de relacionar.	Possui habilidade nos contatos com os colegas e público, comunicando-se ordenada e objetivamente.	Possui pouca habilidade com os colegas e o público comunicando-se com relativa dificuldade.	Apresenta frequentes problemas de relacionamento com os colegas e o público.
A [ 1(-) 1(+)]	C [ 1(-) 1(+)]	A [ 2(-) 2(+)]	C [ 3(-) 3(+)]
A [ 4(-) 4(+)]	C [ 4(-) 4(+)]		
<b>9 RESPONSABILIDADE</b>			
Considere a seriedade com que o trabalho é encarado e a confiança inspirada quando uma tarefa é solicitada.			
Mostra-se descomprometido com o trabalho que realiza.	Assume integralmente suas responsabilidades e desempenha perfeitamente suas tarefas.	Tem consciência de sua responsabilidade, não precisando ser lembrado das tarefas que lhe são confiadas.	Ocasionalmente leva o seu trabalho a sério, precisa ser lembrado com frequência das tarefas a serem executadas.
A [ 1(-) 1(+)]	C [ 1(-) 1(+)]	A [ 2(-) 2(+)]	C [ 3(-) 3(+)]
A [ 4(-) 4(+)]	C [ 4(-) 4(+)]		
<b>10 ZELO COM MATERIAIS E EQUIPAMENTOS</b>			
Considere o cuidado com os bens da instituição e as condições de uso e conservação dos materiais e equipamentos.			
É cuidadoso em relação aos bens da instituição conservando em condições de uso materiais e equipamentos.	Geralmente é descuidado com os bens da instituição implicando em danos aos materiais e equipamentos.	Ocasionalmente zela pelos bens da instituição, não sempre mantendo em condições de uso e conservação os materiais e equipamentos.	É extremamente cuidadoso com os bens da instituição observando rigorosamente as condições de uso e conservação dos materiais e equipamentos.
A [ 1(-) 1(+)]	C [ 1(-) 1(+)]	A [ 2(-) 2(+)]	C [ 3(-) 3(+)]
A [ 4(-) 4(+)]	C [ 4(-) 4(+)]		

Fonte: UFSC (2015f).



## ANEXO E - Ficha de Avaliação de Desempenho: Nível Superior

### GRUPO OCUPACIONAL - NÍVEL SUPERIOR

<b>FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b>			
<b>1 ASSIDUIDADE</b>			
Considere o comparecimento e permanência no local de trabalho.			
Não apresenta faltas e nem ausenta-se durante o expediente.	Raramente falta ao trabalho ou ausenta-se durante o expediente.	Falta e/ou ausenta-se constantemente ao trabalho durante o expediente.	Apresenta algumas faltas ao trabalho a/ou ausen durante o expediente.
A [ 1(-) 1(+)] C [ 1(-) 1(+)]	A [ 2(-) 2(+)] C [ 2(-) 2(+)]	A [ 3(-) 3(+)] C [ 3(-) 3(+)]	A [ 4(-) 4(+)] C [ 4(-) 4(+)]
<b>2 CONHECIMENTO DO TRABALHO</b>			
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 referentes às rotinas do seu trabalho.	Apresenta conhecimento insatisfatório das atribuições.
A [ 1(-) 1(+)] C [ 1(-) 1(+)]	A [ 2(-) 2(+)] C [ 2(-) 2(+)]	A [ 3(-) 3(+)] C [ 3(-) 3(+)]	A [ 4(-) 4(+)] C [ 4(-) 4(+)]
<b>3 COOPERAÇÃO</b>			
Considere a disponibilidade de colaborar com o grupo de trabalho, tendo em vista as necessidades do setor.			
Colabora com o grupo de trabalho quando muito necessário.	Possui grande espírito de colaboração e sempre prestativo em cooperar com a equipe de trabalho.	Mostra pouca disposição em colaborar com o grupo de trabalho para o bom andamento do serviço.	Mostra boa vontade em colaborar com o grupo de trabalho.
A [ 1(-) 1(+)] C [ 1(-) 1(+)]	A [ 2(-) 2(+)] C [ 2(-) 2(+)]	A [ 3(-) 3(+)] C [ 3(-) 3(+)]	A [ 4(-) 4(+)] C [ 4(-) 4(+)]
<b>4 INICIATIVA E CRIATIVIDADE</b>			
Considere a capacidade de lidar com situações fora da rotina e a habilidade para criar e desenvolver novas ideias.			
Ade com habilidade e desembarço diante de situações novas e/ou rotineiras, apresentando alternativas.	Não demonstra iniciativa ou criatividade diante de situações novas, limitando-se ao cumprimento das rotinas de trabalho.	Cumprе suas tarefas. Demonstra dificuldade e incapacidade de lidar com situações não rotineiras para criar e desenvolver novas ideias.	Demonstra sempre dinamismo e independência, tomando decisões oportunas e adequadas, apresentando boas e novas ideias.
A [ 1(-) 1(+)] C [ 1(-) 1(+)]	A [ 2(-) 2(+)] C [ 2(-) 2(+)]	A [ 3(-) 3(+)] C [ 3(-) 3(+)]	A [ 4(-) 4(+)] C [ 4(-) 4(+)]
<b>5 PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO</b>			
Considere a habilidade de programar atividades, propor tarefas e selecionar métodos adequados a sua execução.			
Tem dificuldade em programar as atividades e em selecionar os métodos adequados à realização das tarefas.	Possui grande habilidade para programar as atividades, definindo com alto índice de precisão tarefas e os métodos adequados a sua execução.	E deficiente em programar atividades, propor tarefas e selecionar métodos adequados a sua execução.	E hábil na programação das atividades, na condução das tarefas e na seleção dos métodos mais adequados a sua execução.
A [ 1(-) 1(+)] C [ 1(-) 1(+)]	A [ 2(-) 2(+)] C [ 2(-) 2(+)]	A [ 3(-) 3(+)] C [ 3(-) 3(+)]	A [ 4(-) 4(+)] C [ 4(-) 4(+)]
<b>6 PONTUALIDADE</b>			
Considere o cumprimento do horário de trabalho estabelecido.			
E pontual no cumprimento do horário de trabalho.	Dificilmente cumpre os horários de trabalho estabelecidos.	Observa rigorosamente os horários de trabalho, incapaz de descumpri-los.	Às vezes cumpre os horários de trabalho estabelecidos.
A [ 1(-) 1(+)] C [ 1(-) 1(+)]	A [ 2(-) 2(+)] C [ 2(-) 2(+)]	A [ 3(-) 3(+)] C [ 3(-) 3(+)]	A [ 4(-) 4(+)] C [ 4(-) 4(+)]
<b>7 QUALIDADE DE TRABALHO</b>			
Considere o grau de exatidão, ordem e segurança com que o trabalho é realizado.			
Os trabalhos realizados são sempre de ótima qualidade, sob todos os aspectos.	Os trabalhos realizados nem sempre apresentam qualidade, necessitando constante orientação e controle.	Os trabalhos realizados são de má qualidade, demonstrando deficiência e precariedade na sua execução.	Os trabalhos realizados são de boa qualidade, podendo-se confiar no que faz.
A [ 1(-) 1(+)] C [ 1(-) 1(+)]	A [ 2(-) 2(+)] C [ 2(-) 2(+)]	A [ 3(-) 3(+)] C [ 3(-) 3(+)]	A [ 4(-) 4(+)] C [ 4(-) 4(+)]
<b>8 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL</b>			
Considere a forma pela qual se relaciona com os colegas de trabalho e usuários do serviço.			
Possui habilidade nos contatos com os colegas e público, comunicando-se ordenada e objetivamente.	Apresenta frequentes problemas de relacionamento com os colegas e público.	Possui grande habilidade com os colegas e o público demonstrando um modo adequado de se relacionar.	Possui pouca habilidade nos contatos com os colegas e público, comunicando-se com relativa dificuldade.
A [ 1(-) 1(+)] C [ 1(-) 1(+)]	A [ 2(-) 2(+)] C [ 2(-) 2(+)]	A [ 3(-) 3(+)] C [ 3(-) 3(+)]	A [ 4(-) 4(+)] C [ 4(-) 4(+)]
<b>9 RESPONSABILIDADE</b>			
Considere a seriedade com que o trabalho é encarado e a confiança inspirada quando uma tarefa é solicitada.			
Ocasionalmente leva a seu trabalho a sério, precisando ser lembrado com frequência das tarefas a serem executadas.	Tem consciência da sua responsabilidade não precisando ser lembrado das tarefas que lhe são confiadas.	Mostra-se descomprometido com o trabalho que realiza.	Assume integralmente suas responsabilidades e desempenha perfeitamente suas tarefas.
A [ 1(-) 1(+)] C [ 1(-) 1(+)]	A [ 2(-) 2(+)] C [ 2(-) 2(+)]	A [ 3(-) 3(+)] C [ 3(-) 3(+)]	A [ 4(-) 4(+)] C [ 4(-) 4(+)]
<b>10 SENSO CRÍTICO</b>			
Considere a habilidade para perceber, interpretar e discernir aspectos importantes no desenvolvimento do trabalho.			
Seus procedimentos de julgamento, interpretação e discernimento são deficientes, não conseguindo perceber aspectos importantes no desenvolvimento do trabalho.	Possui grande habilidade para perceber, interpretar e discernir, emitindo sempre pareceres precisos e adequados.	Percebe, interpreta e discerne com pouca precisão, tendo dificuldade em chegar a conclusões corretas.	E hábil para perceber, interpretar e discernir aspectos importantes no desenvolvimento do trabalho.
A [ 1(-) 1(+)] C [ 1(-) 1(+)]	A [ 2(-) 2(+)] C [ 2(-) 2(+)]	A [ 3(-) 3(+)] C [ 3(-) 3(+)]	A [ 4(-) 4(+)] C [ 4(-) 4(+)]

Fonte: UFSC (2015f).



## APÊNDICE



## **APÊNDICE A - Instrumento de Coleta de Informações**

### **Identificação**

Cargo:

Função:

Unidade de Lotação/localização e localização física:

Tempo na UFSC:

Ingresso na Função:

### **1. Quanto à Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da UFSC:**

a) Como você percebe na sua prática de gestão, o processo de Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE na UFSC? Comente.

b) Na sua visão qual é a finalidade na prática da Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE? Comente.

c) Como você concebe o processo histórico da Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE na Instituição? Comente.

### **2. Quanto à Política Institucional de Gestão de Pessoas:**

a) Como você concebe a Política Institucional de Gestão de Pessoas na UFSC? Comente.

b) Como você concebe a interação entre o processo de desenvolvimento da Política Institucional de Gestão de Pessoas e a Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE? Comente.

### **3. Quanto à Política Pública de Gestão de Pessoas:**

a) Como você concebe a Política Pública de Gestão de Pessoas? Comente.

b) Diante do processo histórico da Avaliação de Desempenho, você considera que a Política Pública de Gestão de Pessoas está em interação

com a Política Institucional de Gestão de Pessoas? De que forma?  
Comente.

**4. Gostaria de acrescentar mais alguma informação?**

Obrigada.