



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

*Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

### **AValiação DE DESEMPENHO NO IFSC: FATORES PROPULSORES PARA AS INOVAÇÕES**

*Deizi Paula Giusti Consoni - IFSC  
Mariana Feminella Veiga - IFSC*

#### **RESUMO**

O presente artigo buscou analisar os fatores propulsores das inovações ocorridas no processo de avaliação de desempenho dos servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina - IFSC. Para que tal objetivo fosse alcançado, utilizou-se o método indutivo, a pesquisa aplicada, a pesquisa do tipo exploratória e a do tipo descritiva. Como técnica de pesquisa adotou-se a pesquisa bibliográfica. O instrumento de coleta de dados utilizado foi uma entrevista realizada com uma psicóloga que atua no processo de avaliação de desempenho dos servidores. Quanto ao tratamento dos dados coletados, optou-se pela abordagem qualitativa. Com o propósito de fundamentar a pesquisa, na fundamentação teórica foram apresentados os seguintes assuntos: inovação, inovação no serviço público, avaliação de desempenho e fundamentação legal da avaliação de desempenho nas instituições federais de ensino. Foi possível descrever as inovações ocorridas na avaliação de desempenho dos servidores da instituição ao longo dos anos e identificar as origens de cada umas das inovações ocorridas. Concluiu-se a pesquisa identificando que a maior parte dos fatores propulsores das inovações ocorridas no processo de avaliação de desempenho dos servidores do IFSC são externos à organização.

**Palavras-chave:** Avaliação de Desempenho. Inovação. Serviço Público.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

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

## 1 INTRODUÇÃO

Em uma época na qual a sociedade revisa seus valores morais e éticos, novas exigências são postas à administração pública. Essas exigências traduzem-se em demandas por mais e melhores serviços públicos de crescente complexidade, associados a processos novos de trabalho mais simples e mais rápidos. A área, por sua vez, atravessa um momento de quebra de paradigmas, na busca contínua por soluções inovadoras que atendam esses desafios contemporâneos do Estado brasileiro.

Nesse cenário, a inovação deixou de ser uma possibilidade para ser uma necessidade. Carvalho (2011, p.5) diz que, “diferentemente do que ocorre no setor privado, a inovação na administração pública não se constitui em uma vantagem competitiva, mas sim em uma forma colaborativa de atuação, de resolução de problemas e de adaptação ao contexto”. Assim, podemos dizer que dentre os principais atores da mudança estão os indivíduos, os servidores públicos federais. Por isso vê-se a procura pela profissionalização e otimização do desempenho desses servidores, através da adoção, adaptação e implementação de novos modelos de gestão.

Nesse contexto, considerando que os servidores públicos são os agentes impulsionadores de resultados dentro dessas organizações, a avaliação de desempenho pode ser utilizada como uma excelente ferramenta de gestão. Araújo (2006) defende haver quatro motivos para a utilização da avaliação de desempenho: alicerçar a ação do gestor, nortear e mensurar o processo de treinamento e desenvolvimento, facilitar o *feedback* do desempenho para as pessoas e, por fim, facilitar o progresso das organizações por meio do conhecimento de seu pessoal, da identificação de seus pontos negativos e positivos, a fim de obter um diagnóstico para elaboração de sua estratégia.

Entretanto, a avaliação de desempenho na Administração Pública Federal encontra-se em diversos níveis de complexidade, desde as limitadas ao cumprimento da lei, utilizadas para fins de aprovação em estágio probatório, promoção, pagamento de gratificações de desempenho e progressão funcional, até notáveis exemplos de avaliações inseridas em avançados modelos de gestão por competências e gestão estratégica.

Diante do exposto, o presente artigo trata das inovações ocorridas no processo de avaliação de desempenho no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFSC), buscando identificar os fatores propulsores que originaram as mudanças, por meio da descrição das inovações ocorridas e da identificação das origens de cada uma delas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

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

#### 2.1 INOVAÇÃO

Muitas vezes confundida com invenção, a inovação vai além de criar o novo, precisa implementá-lo e difundi-lo.

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. (OECD; FINEP, 2005, p. 55)

Schumpeter (1982) considera a inovação um dos elementos essenciais para o desenvolvimento econômico da sociedade e o Manual de Oslo (OECD; FINEP, 2005) destaca a importância do processo de inovação para a melhoria do desempenho das organizações. “O Manual de Oslo é a principal fonte internacional de diretrizes para coleta e uso de dados sobre atividades inovadoras da indústria”. (OECD; FINEP, 2005)

Quanto ao objeto, pode-se classificar a inovação em quatro tipos: de produto, de processo, organizacional e de *marketing* (OECD; FINEP, 2005).

Inovação de produto, segundo o Manual de Oslo

[...] introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais. (OECD; FINEP, 2005, p.57)

A inovação de processo “é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares”. (OECD; FINEP, 2005, p. 58)

Já a inovação organizacional “é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização de seu local de trabalho ou em suas relações externas”. (OECD; FINEP, 2005, p. 61)

No que tange a inovação de marketing, conceitua-se como a “implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.” (OECD; FINEP, 2005, p. 59).

Quanto à intensidade da inovação, o Manual de Oslo (OECD; FINEP, 2005) a divide em dois tipos: incremental, quando algum tipo de melhoria é gerado, e radical, quando o resultado é algo novo. Christensen (2000) acrescenta um terceiro tipo, a inovação de ruptura, ocorrida quando há uma descontinuidade de mercados.

Já quanto ao surgimento da inovação, o Manual de Oslo destaca que “é importante distinguir entre fontes internas e externas (ou endógenas e exógenas) de mudança”. (OECD;



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

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

FINEP, 2005, p. 46). Entre os fatores internos possíveis, o mais citado é a decisão de gestão de inovar e entre os fatores externos o Manual destaca as instituições públicas de pesquisa como fontes de informações técnicas e os fluxos de tecnologia entre as empresas. Destaca, ainda, que fontes internacionais de tecnologia também devem ser consideradas.

Smith et al. (2008), por outro lado, destacam que a estratégia e o clima organizacional possuem relação direta com o surgimento, ou não, da inovação e o impacto financeiro gerado por ela. O clima organizacional influencia a motivação das pessoas e, conseqüentemente, sua criatividade, pressuposto básico para o surgimento da inovação. Já a estratégia organizacional define a estrutura de funcionamento da empresa, outro pressuposto do qual dependerá a facilidade maior ou menor de surgirem inovações. Entre os fatores organizacionais que afetam a inovação, Smith et al destacam, por fim, a falta de tecnologia.

Crossan e Apaydin (2010) complementam destacando o estilo de liderança como um fator que também deve ser considerado.

### **2.1.1 Inovação no Serviço Público**

Ao longo da história, diversas ações têm sido empenhadas para promover a inovação no serviço público, apesar das peculiaridades desse setor, que fazem com que o conceito de inovação tenha um nível de complexidade diferenciado.

Di Pietro (2008, p. 94) define serviço público como “[...] toda a atividade material que a lei atribui ao Estado para que a exerça diretamente ou por meio de seus delegados, com o objetivo de satisfazer concretamente às necessidades coletivas, sob regime jurídico total ou parcialmente público”.

Pereira (1998) classifica o serviço público em:

- a) serviço público propriamente dito: necessário para a sobrevivência da coletividade ou do Estado, sendo prestado pela administração pública; exemplo: defesa nacional;
- b) serviço de utilidade pública: conveniente à sociedade, sendo prestado pela administração pública ou por particulares - por concessão, permissão ou autorização -, mediante remuneração dos usuários; exemplo: transporte, energia.

Além da classificação pelo tipo de serviço, Souza Júnior (2005) afirma que o serviço público pode ser prestado de duas maneiras:

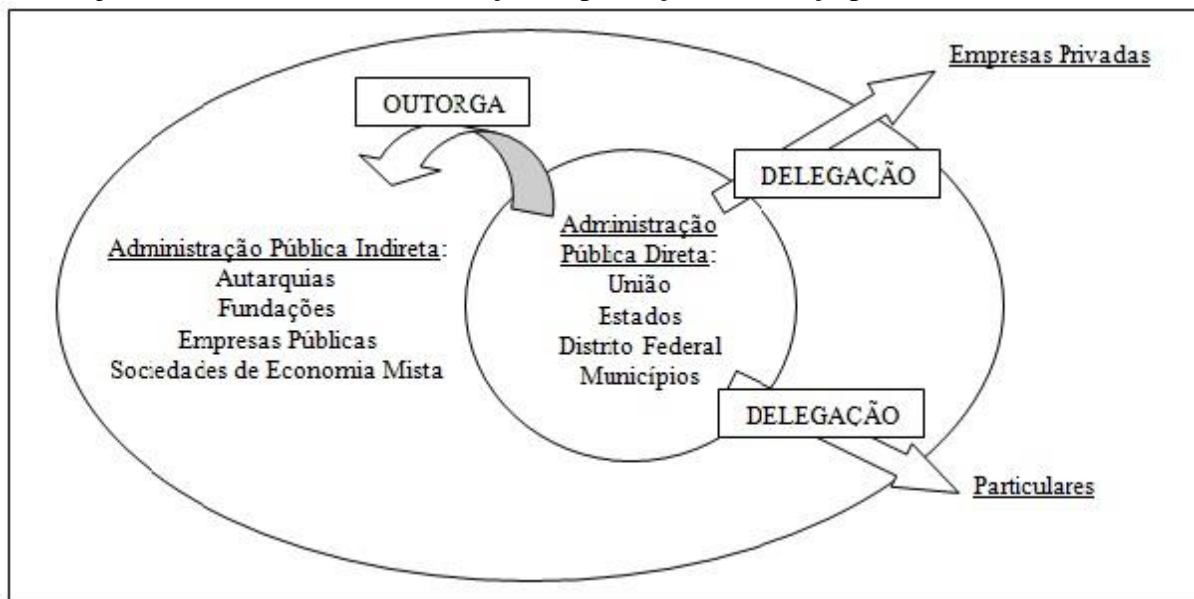
- a) serviço centralizado: prestado pela administração pública direta;
- b) serviço descentralizado: outorgado à administração pública indireta (o governo cria uma entidade e transfere o serviço por lei) ou delegado à iniciativa privada (por contrato ou ato, na forma de concessão, permissão ou autorização), conforme a Ilustração 1, a seguir.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

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

**Ilustração 1:** Formas de descentralização da prestação do serviço público



Fonte: Adaptado de Alexandrino e Paulo (2006) e Souza Júnior (2005).

Independente do tipo de serviço e da forma de prestação, os serviços públicos devem ser prestados de maneira a atender com eficiência, eficácia e efetividade as necessidades da sociedade, que diante do aumento da população, do dinamismo econômico, da ascensão da nova classe média e dos avanços tecnológicos, tornou-se um grande desafio.

Nesse cenário desafiador, a inovação tornou-se um pré-requisito para a sustentabilidade dos serviços públicos, uma vez que, segundo Carvalho (2011, p.5) a inovação consiste em “mudanças em práticas anteriores, por meio da incorporação de novos elementos da gestão pública e/ou de uma nova combinação de mecanismos existentes, que produzam resultados positivos para o serviço público e para a sociedade”.

Resende (2013) diz que o processo de inovação pode ser interpretado como a busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de melhorias em produtos, serviços, processos e técnicas organizacionais. Lembrando que tais mudanças, além de gerar valor, devem ser difundidas às partes interessadas do sistema organizacional.

## 2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

As políticas e práticas de gestão de pessoas, segundo Chiavenato (2008), podem ser divididas em seis processos básicos, dinâmicos e interativos, dentre os quais a avaliação



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

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

de desempenho é classificada como um dos subprocessos de aplicar pessoas, conforme a Ilustração 2.

**Ilustração 2:** Os processos de Gestão de Pessoas.



Fonte: Chiavenato (2008)

Para o autor, a avaliação de desempenho é a apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e do seu potencial de desenvolvimento, servindo para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa e, sobretudo, qual é sua contribuição para o negócio da organização. Além disso, destaca que constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações.

Para Neto e Gomes (2002), a importância da avaliação de desempenho refere-se principalmente ao fato de poder diagnosticar, por meio de inúmeras ferramentas, o desempenho dos recursos humanos da organização em determinado período de tempo. Com a avaliação, a organização pode coletar dados e informações sobre o desempenho de seus funcionários e direcionar suas ações e políticas com o objetivo de melhorar o desempenho organizacional, por intermédio de programas de melhoria do desempenho individual e grupal dos funcionários.

### **2.2.1 Fundamentação legal da avaliação de desempenho nas Instituições Federais de Ensino**



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

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

Na trajetória da gestão pública brasileira, a avaliação de desempenho não é um assunto novo. Algumas iniciativas podem ser observadas ao longo da história, porém é com a publicação da Constituição Federal de 1988 e posteriormente, em 1998, da Emenda Constitucional nº 19 que esses esforços se consolidaram.

A Constituição Federal de 1988 faz referência no artigo 41, parágrafo 4º, somente à avaliação especial de desempenho destinada a avaliar o desempenho dos servidores em estágio probatório, para fins de estabilidade no serviço público. Posteriormente, a Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998, dá nova redação ao artigo 41, parágrafo 1º, incluindo o inciso III, que sinaliza a possibilidade de perda de cargo público por insuficiência de desempenho, a qual se dará “mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa”. (BRASIL, 1998)

Em 1990, a Lei Federal nº 8.112, que instituiu o Regime Jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias, inclusive as em regime especial, e das fundações públicas federais, determinou em seu artigo 20 que:

ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo ficará sujeito a estágio probatório por período de 24 (vinte e quatro) meses, durante o qual a sua aptidão e capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo, observados os seguintes fatores: I - assiduidade; II - disciplina; III - capacidade de iniciativa; IV - produtividade; V - responsabilidade. (BRASIL, 1990).

Foi somente com a publicação da Lei Federal nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005 que a avaliação de desempenho passou a ser associada a um sistema de mérito. Essa lei estruturou o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, determinando que as instituições deveriam ter um Programa de Avaliação de Desempenho, tendo como princípio que a avaliação do desempenho deve ser um processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários. (BRASIL, 2005)

Em 2006, o Decreto Federal nº 5.825 regulamentou a Lei Federal nº 11.091/2005, detalhando melhor o processo de avaliação de desempenho. Começou definindo avaliação de desempenho como:

um 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. (BRASIL, 2006)

Esse mesmo decreto, em seus artigos 8º, 9º e 10, definiu o objetivo do Programa de Avaliação de Desempenho, resultados esperados, forma, periodicidade e participantes:



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

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

Art. 8º O Programa de Avaliação de Desempenho terá por objetivo promover o desenvolvimento institucional, subsidiando a definição de diretrizes para políticas de gestão de pessoas e garantindo a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade. § 1º 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. § 2º O Programa de Avaliação de Desempenho, como processo pedagógico, coletivo e participativo, abrangerá, de forma integrada, a avaliação: I - das ações da IFE; II - das atividades das equipes de trabalho; III - das condições de trabalho; e IV - das atividades individuais, inclusive as das chefias. § 3º Os instrumentos a serem utilizados para a avaliação de desempenho deverão ser estruturados, com base nos princípios de objetividade, legitimidade e publicidade e na adequação do processo aos objetivos, métodos e resultados definidos neste Decreto. Art. 9º A aplicação do processo de avaliação de desempenho deverá ocorrer no mínimo uma vez por ano, ou em etapas necessárias a compor a avaliação anual, de forma a atender à dinâmica de funcionamento da IFE. Art. 10. Participarão do processo de avaliação todos os integrantes da equipe de trabalho e usuários, conforme estabelecido no parágrafo único. Parágrafo único. Caberá à IFE organizar e regulamentar formas sistemáticas e permanentes de participação de usuários na avaliação dos serviços prestados, com base nos padrões de qualidade em atendimento por ela estabelecidos. (BRASIL, 2006)

Em 2008, a Lei Federal nº 11.784 reestruturou o plano geral de cargos do poder executivo, condicionando a liberação do servidor para a realização de cursos de mestrado e doutorado ao resultado favorável na avaliação de desempenho (BRASIL, 2008)

Em 2012, a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal, instituída pela Lei Federal nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, determinou que, para a carreira docente a avaliação de desempenho deve contemplar as atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão, cabendo aos conselhos competentes no âmbito de cada Instituição Federal de Ensino regulamentar os procedimentos do referido processo. (BRASIL, 2012)

Essa mesma lei regulamenta como deve ser a avaliação de desempenho do servidor em estágio probatório, a qual chama de avaliação especial de desempenho:

[Art. 23.](#) A avaliação especial de desempenho do servidor em estágio probatório, ocupante de cargo pertencente ao Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal, será realizada por Comissão de Avaliação de Desempenho designada no âmbito de cada IFE. Parágrafo único. A Comissão de Avaliação de Desempenho deverá ser composta de docentes estáveis, com representações da unidade acadêmica de exercício do docente avaliado e do Colegiado do Curso no qual o docente ministra o maior número de aulas. [Art. 24.](#) Além dos fatores previstos no art. [20](#) da Lei nº





## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

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

[8.112](#), de 1990, a avaliação especial de desempenho do docente em estágio probatório deverá considerar: I - adaptação do professor ao trabalho, verificada por meio de avaliação da capacidade e qualidade no desempenho das atribuições do cargo; II - cumprimento dos deveres e obrigações do servidor público, com estrita observância da ética profissional; III - análise dos relatórios que documentam as atividades científico-acadêmicas e administrativas programadas no plano de trabalho da unidade de exercício e apresentadas pelo docente, em cada etapa de avaliação; IV - a assiduidade, a disciplina, o desempenho didático-pedagógico, a capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade; V - participação no Programa de Recepção de Docentes instituído pela IFE; e VI - avaliação pelos discentes, conforme normatização própria da IFE. [Art. 25](#). A avaliação de desempenho do servidor ocupante de cargo do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal em estágio probatório será realizada obedecendo: I - o conhecimento, por parte do avaliado, do instrumento de avaliação e dos resultados de todos os relatórios emitidos pela Comissão de Avaliação de Desempenho, resguardando-se o direito ao contraditório; e II - a realização de reuniões de avaliação com a presença de maioria simples dos membros da Comissão de Avaliação de Desempenho. (BRASIL, 2012)

Entretanto, as diretrizes gerais para o processo de avaliação de desempenho para fins de progressão e de promoção, ou seja, vinculada ao mérito, foram estabelecidas somente em 20 de junho de 2013, por meio da Portaria nº 544 do MEC<sup>1</sup> (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2013). A partir de então, a avaliação deverá levar em consideração os seguintes fatores:

I - atuação no ensino básico, técnico e tecnológico, em todos os níveis e modalidades, observando normatização interna relativa à atividade docente na IFE; II - desempenho didático, avaliado com a participação do corpo discente, conforme normatização própria da IFE; III - orientação de estudantes em estágios, monitorias, bolsas de pesquisa e inovação, bolsas de extensão, projetos integradores, trabalhos de conclusão de cursos e na pós-graduação lato e stricto sensu; IV- participação em bancas examinadoras de monografia, de dissertações, de teses e de concurso público; V - cursos ou estágios de aperfeiçoamento, especialização e atualização, bem como obtenção de créditos e títulos de pós-graduação stricto sensu, exceto quando contabilizados para fins de promoção acelerada; VI - produção científica, técnica, tecnológica ou artística; VII - participação em projetos de inovação tecnológica; VIII - atividade de extensão à comunidade, de cursos e de ser viços tecnológicos; IX - exercício de funções de direção, coordenação, assessoramento, chefia e assistência na própria IFE ou em órgãos dos Ministérios da Educação, da Cultura e da Ciência, Tecnologia e Inovação, ou outro relacionado à área de atuação do docente; X - representação, compreendendo a participação em órgãos colegiados na IFE ou em órgão dos Ministérios da Educação, da Cultura e da Ciência, Tecnologia e Inovação, ou outro relacionado à área de atuação do docente, na condição de indicados ou eleitos; XI - demais atividades de gestão no âmbito da

---

1 Ministério da Educação



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

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

IFE, podendo ser considerada a representação sindical, desde que o servidor não esteja licenciado nos termos do art. 92 da Lei no 8112, de 1990. (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2013)

Publicada em junho de 2013, a Portaria nº 544 do MEC é a legislação mais recente que trata sobre o tema.

### **3 METODOLOGIA**

Na presente pesquisa foi utilizado o método indutivo, que conforme Richardson (1999, p. 36), “[...] parte de premissas dos fatos observados para chegar a uma conclusão que contém informações sobre fatos ou situações não observadas”.

A pesquisa realizada foi do tipo aplicada, que “caracteriza-se por seu interesse prático, isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados, imediatamente, na solução de problemas que ocorrem na realidade”. (MARCONI; LAKATOS, 1999, p. 22)

Classifica-se, também, como do tipo descritiva, que, conforme Vergara (2007, p. 47), “[...] não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação” e exploratória, que segundo Andrade (2003, p. 124), “[...] na maioria dos casos, constitui um trabalho preliminar ou preparatório para outro tipo de pesquisa”.

Como técnica de pesquisa, utilizou-se a bibliográfica, realizando uma investigação em livros, periódicos e artigos relacionados ao tema e por meio do levantamento da legislação e de normativas internas do IFSC sobre o assunto.

Utilizou-se como instrumento de coleta de dados uma entrevista realizada no dia 24 de junho de 2013 com a psicóloga Luciana Borges Ughini, lotada na Coordenadoria de Capacitação e Avaliação da DGP<sup>2</sup>/PROAD<sup>3</sup> na Reitoria do IFSC, que atua no processo de avaliação de desempenho dos servidores.

A abordagem do estudo foi qualitativa, que para Dencker (1998), visa ao estudo em profundidade e à análise do conteúdo.

### **4 RESULTADOS DA PESQUISA**

---

2 Diretoria de Gestão de Pessoas

3 Pró-reitoria de Administração



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

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

Com base na entrevista realizada com a servidora da DGP e no levantamento bibliográfico, é possível apresentar uma descrição das inovações ocorridas na avaliação de desempenho dos servidores do IFSC, conforme a Ilustração 3.

**Ilustração 3:** Inovações na avaliação de desempenho do IFSC

Ano	Legislação Vigente	Inovação na Avaliação de Desempenho do IFSC
1990	Lei Federal nº 8.112	Em 1990, passou a ser realizada a avaliação de TAEs <sup>4</sup> e docentes em estágio probatório, usando formulários impressos (método manual) e apenas a chefia imediata avaliava cada servidor.
2005	Lei Federal nº 11.091	Em 2005, as questões do formulário de avaliação dos servidores em estágio probatório foram alteradas. No mesmo ano, passou a ser realizada a avaliação também com os servidores estáveis, incluindo além da avaliação pela chefia, a autoavaliação, a avaliação da chefia e dos pares (colegas de setor). Além disso, os discentes passaram a avaliar todos os docentes.
2006 2007	Decreto Federal nº 5.825	Entre 2006 e 2007, dois formulários foram utilizados: um para servidores em estágio probatório e outro para servidores estáveis. O questionário do estágio probatório contemplava apenas os fatores exigidos pela Lei Federal nº 8.112/90. Já para os servidores estáveis foram mapeadas as competências institucionais e foi desenvolvido um modelo de avaliação baseado nas 20 principais competências, que geraram 20 questões para o formulário.
2008	Lei Federal nº 11.784	Em 2008, foi apresentada à gestão, pela área de gestão de pessoas, uma proposta de alteração do modelo de avaliação docente. Foi sugerido que a análise do desempenho dos professores fosse mensurada nas áreas de ensino, pesquisa, extensão, formação continuada e administração. Esse modelo proposto seria aplicado tanto para docentes em estágio probatório quanto estáveis. O modelo não foi aceito pela gestão. Nesse ano, a avaliação dos pares parou de ser realizada e foi incluído no processo de avaliação de desempenho de todos um plano de ação para desenvolver o servidor nas competências que apresentasse deficiência, que seria proposto pela chefia e pelo servidor em decisão conjunta.

4 Técnicos Administrativos em Educação



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

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

2010		Em 2010, o formulário foi unificado para estáveis e servidores em estágio probatório e simplificado, passando a conter apenas 10 questões/competências. Foi o primeiro ano em que o processo passou do modo impresso para um sistema eletrônico.
2011		Em 2011, utilizou-se o mesmo modelo de 2010, porém, a avaliação pelos discentes dos docentes em estágio probatório foi realizada manualmente, devido a problemas no sistema de importação dos dados acadêmicos. Pelo mesmo motivo, a gestão optou por excluir a necessidade de avaliação discente do processo de avaliação de desempenho dos docentes estáveis.
2012	Lei Federal nº 12.772	A avaliação dos servidores em estágio probatório foi realizada manualmente, com o mesmo formulário de 2011. Em 2012, em razão de problemas no sistema, não foi realizada avaliação de desempenho dos servidores estáveis, a gestão optou por prorrogar a realizada em 2011.
2013	Portaria MEC nº 544	Com a publicação da nova lei da carreira em dezembro de 2012, foi constituída uma comissão que, ao longo do primeiro semestre de 2013, estudou um novo modelo de avaliação de desempenho cujo objetivo era integrar os modelos docente e TAE / estável e estágio probatório, observando o fato de que a nova lei exige que todos os docentes sejam avaliados pelos alunos. Com a publicação da Portaria que regulamentou a Lei de 2012, a minuta do novo modelo precisará ser revisada/adaptada.

Fonte: Dados primários. Elaborado pelo autor.

A Ilustração 4 apresenta o fator propulsor de cada inovação ocorrida na avaliação de desempenho do IFSC.

#### **Ilustração 4:** Fatores propulsores de cada inovação na avaliação de desempenho do IFSC

Ano	Inovação na Avaliação de Desempenho do IFSC	Fator Propulsor
1990	Início da avaliação de servidores em estágio probatório	Exigência da legislação vigente (Lei Federal nº 8.112/90)
2005	Alteração das questões do formulário de avaliação dos servidores em estágio probatório	Lei do plano de carreira dos servidores TAEs (Lei Federal nº 11.091/2005) contemplava mais fatores a serem considerados na avaliação de todos os servidores.
	Início da avaliação de servidores estáveis	A Lei Federal nº 11.091/2005 exigiu a



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

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

		avaliação de TAEs estáveis. A gestão definiu por estender a avaliação também aos servidores docentes estáveis, garantindo a igualdade de tratamento.
	Início da autoavaliação, a avaliação da chefia e dos pares (colegas de setor), para avaliações dos servidores estáveis	A Lei Federal nº 11.091/2005 não exigia, mas inspirou a decisão de gestão, entendendo a necessidade de aprimorar o processo de avaliação
	Discentes passaram a avaliar todos os docentes	A Lei Federal nº 11.091/2005 não exigia, mas inspirou a decisão de gestão, entendendo a necessidade de aprimorar o processo de avaliação e principalmente porque a lei trazia a necessidade de avaliar o atendimento das expectativas do usuário do serviço público
2006	Desenvolvido um modelo de formulário para avaliação dos servidores estáveis, baseado nas 20 principais competências mapeadas	Necessidade de iniciar a adequação ao Decreto nº 5.707/2006, que trouxe a novidade da gestão por competências
2007		
2008	Apresentação da proposta de alteração do modelo de avaliação de todos os docentes, onde a análise do desempenho fosse mensurada nas áreas de ensino, pesquisa, extensão, formação continuada e administração	Motivada pela publicação da nova lei da carreira docente Lei Federal nº 11.784/2008 e pelo modelo de avaliação de desempenho então utilizado pela UNICAMP <sup>5</sup>
	O modelo não foi aceito pela gestão	A gestão entendeu que seria muito complexo este modelo de avaliação para a cultura organizacional estabelecida
	Avaliação dos pares parou de ser realizada	A gestão entendeu que seria muito complexo este modelo de avaliação para a cultura organizacional estabelecida
	Incluído no processo de avaliação de desempenho de todos um plano de ação para desenvolver o servidor nas competências	A comissão de avaliação de desempenho propôs, dando continuidade ao processo de gestão



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

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

	que apresentasse deficiência, que seria proposto pela chefia e pelo servidor em decisão conjunta	por competências previsto no Decreto de 2006
2010	Formulário para estáveis e servidores em estágio probatório foi unificado e simplificado, passando a conter apenas 10 questões/competências	Necessidade de adequação ao sistema eletrônico para que todas as avaliações ocorressem da mesma maneira
	Pela primeira vez a avaliação foi realizada por sistema eletrônico	Elevado número de câmpus e servidores distribuídos por todas as regiões do Estado e decisão de gestão de agilizar e otimizar o processo
2011	A avaliação pelos discentes dos docentes em estágio probatório foi realizada no método manual	Problemas no sistema de importação dos dados acadêmicos
	Excluída a necessidade de avaliação discente do processo de avaliação de desempenho dos docentes estáveis no ano de 2011	Problemas no sistema de importação dos dados acadêmicos
2012	A avaliação dos servidores em estágio probatório foi realizada manualmente	Problemas no sistema eletrônico
	Não foi realizada avaliação de desempenho dos servidores estáveis, foi prorrogada a vigência da avaliação realizada em 2011	Problemas no sistema eletrônico
2013	Foi constituída uma comissão que ao longo do primeiro semestre de 2013 estudava um novo modelo de avaliação de desempenho que integrasse os modelos docente e TAE / estável e estágio probatório	Publicação da Lei Federal nº 12.772/2012
	A minuta do novo modelo está sendo revisada e adaptada	Publicação da Portaria nº 554/2013, que regulamentou a Lei Federal nº 12.772/2012

Fonte: Dados primários. Elaborado pelo autor.

## 5 CONCLUSÃO

O presente estudo tratou das inovações ocorridas no processo de avaliação de desempenho no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFSC), identificando os fatores propulsores que originaram essas mudanças, por meio da descrição das inovações ocorridas e da identificação das origens de cada uma delas. Cabe destacar que os resultados



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

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

apresentados foram baseados numa única entrevista e que não há registro histórico documentado do processo.

A pesquisa demonstrou que a maior parte dos fatores propulsores das inovações ocorridas no processo de avaliação de desempenho dos servidores do IFSC são externos à organização, ou, como define o Manual de Oslo, a maior parte das fontes de mudança são exógenas. Entre os fatores externos identificados, destacam-se a legislação federal e a experiência de outra instituição de ensino na área de avaliação de desempenho, a UNICAMP.

Percebeu-se que, mesmo as mudanças ocorridas por decisão de gestão foram pautadas inicialmente em algum instrumento legal que balizou uma determinação a respeito do tema e que, em grande parte, as inovações ocorridas foram incrementais.

As mudanças ocorridas que podem ser classificadas como inovações radicais, por ter gerado um produto inexistente, foi o início da aplicação das avaliações dos servidores em estágio probatório e mais tarde o início da avaliação de desempenho dos servidores estáveis.

É perceptível que o processo de avaliação de desempenho do IFSC passou ao longo dos anos por oscilações, ora apresentando maior detalhamento, amplitude e modernização dos procedimentos, ora suprimindo. Como ressaltado por Smith et al., a estratégia e o clima organizacional possuem relação direta com o surgimento das mudanças no ambiente organizacional. No caso específico do IFSC, as decisões de gestão pautadas nesses dois fatores contribuíram fortemente com a forma como foi desenhada a história das avaliações na instituição.

Assim, por se tratar de uma instituição pública, na qual a cultura do excesso de burocracia e a cultura da inovação precisam alinhar os objetivos, e onde, com prevista periodicidade, uma nova equipe assume a gestão e molda a estrutura organizacional conforme sua visão de administração da instituição, o IFSC tem uma grande tarefa na intensificação das mudanças radicais na avaliação de desempenho dos servidores.

Um destaque que pode ser feito a partir do estudo apresentado é a necessidade de realização do registro histórico do processo na instituição, para que as novas gestões possam conhecer as inovações realizadas ao longo do tempo, os resultados positivos dessas inovações e também as oportunidades de melhoria.

Uma possível complementação deste trabalho seria a realização de entrevistas com servidores que participaram do processo avaliativo no papel de avaliadores e/ou avaliados a fim de ampliar a narrativa dos fatos, a possibilidade de enriquecer com outros pontos de vista e principalmente, conhecer o impacto que essas inovações no processo causaram para os servidores, para a instituição e para a sociedade.

## 6 REFERÊNCIAS



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

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

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito administrativo**. Rio de Janeiro: Impetus, 2006.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ARAUJO, Luis César G. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988**. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 02 de julho de 2013.

\_\_\_\_\_. **Lei Federal nº. 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8112compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112compilado.htm)>. Acesso em: 02 de julho de 2013.

\_\_\_\_\_. **Lei Federal nº. 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm)>. Acesso em: 02 de julho de 2013.

\_\_\_\_\_. **Decreto Federal 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. 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: 02 de julho de 2013.

\_\_\_\_\_. **Lei Federal nº. 11.784, de 22 de setembro de 2008**. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/Msg/VEP-729-08.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/Msg/VEP-729-08.htm)>. Acesso em: 02 de julho de 2013.

\_\_\_\_\_. **Lei Federal 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





## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

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

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. 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: 02 de julho de 2013.

CARVALHO, Paulo Sergio de. **Ações premiadas no 16o Concurso Inovação na Gestão Pública Federal – 2011**. Brasília: ENAP, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHRISTENSEN, Clayton. **The innovator's dilemma**. New York: Harper Business, 2000.

CROSSAN, Mary M.; APAYDIN, Marina. A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature. **Journal of Management Studies**, 47:6, Sept. 2010.

DENCKER, Ada Freitas. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. 2. ed. São Paulo: Futura, 1998.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Portaria nº544, de 20 de junho de 2013**. Estabelece as diretrizes gerais para o processo de avaliação de desempenho para fins de progressão e de promoção dos servidores pertencentes ao Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, de que trata o capítulo III da Lei no 12.772, de 28 de dezembro de 2013. Disponível em:



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

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

<<http://www.adufg.org.br/dados/editor3/file/PORTARIA-554-de-20-de-junho-de-2013.pdf>>  
Acesso em: 03 de julho de 2013.

NETO, Alexandre Shigunov; GOMES, Renata Messias. **Reflexões sobre a avaliação de desempenho:** uma breve análise do sistema tradicional e das novas propostas, 2002.  
Disponível em: <<http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/article/view/462/359>>. Acesso em 28/06/2013.

OECD; FINEP. **Manual de Oslo. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação.** Finep, 2005.

PEREIRA, Cláudia Fernanda de Oliveira. **Reforma administrativa:** o Estado, o serviço público e o servidor. Brasília: Brasília Jurídica, 1998.

RESENDE, Pedro. **Inovação e Gestão Pública.** Disponível em <<http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/inovacao-e-gestao-publica>> Acesso em 07/08/2013.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Abril Cultura, 1982.

Smith, M., Busi, M., Ball, P., & Van Der Meer, R. Factors influencing an organisation's ability to manage innovation: A structured literature review and conceptual model. **International Journal of Innovation Management**, 12(4), 655-676, 2008.

SOUZA JÚNIOR, Paulo Roberto de. **Curso de direito administrativo.** 2. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos Editora, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.