



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA

Taise Pereira Moraes Neckel - UDESC

Silmar Neckel Antunes - UFSC

Maurício Fernandes Pereira - UFSC

Resumo

As empresas estão sendo obrigadas a se repensarem de forma integrada, redefinindo sua estrutura e por consequência os perfis de competências necessárias dos profissionais que nelas atuam. Atualmente há necessidade de uma visão mais estratégica da área de Recursos Humanos, buscando vincular o desempenho humano aos resultados organizacionais. O plano nacional de desenvolvimento de pessoal focou nos recursos humanos como meio de desenvolvimento dos servidores e destacou as discussões sobre a gestão de competências, definindo novas diretrizes referentes à adequação das competências do servidor aos objetivos da instituição. Este estudo procurou verificar como ocorre a avaliação de desempenho no Instituto Federal de Santa Catarina, vinculando-o ao modelo de gestão por competências. Foram realizadas entrevistas no primeiro semestre de 2012 e analisados documentos da instituição. Esta pesquisa possui uma abordagem qualitativa, descritiva, através de estudo de caso. Foi observado que a instituição possui obrigação legal de implantação da gestão por competências e adota o modelo de avaliação de desempenho como ferramenta para tal, porém a prática de retroalimentação da gestão de competências não está institucionalizada na organização, existindo resistência dos servidores no processo de avaliação de desempenho.

Palavras-chave: Instituição de Educação Superior, Avaliação de desempenho, Gestão por Competências.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

1. INTRODUÇÃO

Diante das mudanças ocorridas na estrutura administrativa a necessidade de pensar a Administração de Recursos Humanos (ARH) como algo estratégico é tendência nas organizações. O Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, instituído pelo Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, deu foco na ARH como meio de desenvolvimento dos servidores federais e destacou as discussões sobre como as ferramentas administrativas podem ser utilizadas visando ao aperfeiçoamento dos servidores que pertencem ao quadro dessas instituições.

Principalmente para as Instituições de Educação Superior, que tratam de geração de conhecimento, as pessoas devem ser foco imediato da administração, pois são através delas que todo o objeto fim da instituição é construído. Grillo (2001) afirma que os professores, os técnicos, os pesquisadores e os administradores são os responsáveis pela obtenção de sucesso dessas instituições em seus objetivos. Logo, as condições necessárias para o contínuo aperfeiçoamento desses colaboradores devem ser fornecidas pelas instituições a fim de que se consiga gerar um ambiente acadêmico com elevada qualidade de ensino e pesquisa em sincronia com os avanços da ciência.

As organizações atualmente entendem que seu sucesso está atrelado à forma de gerir as pessoas, buscando desenvolver uma equipe coordenada e preparada para desafios. Neste contexto encontramos a gestão por competência como um dos assuntos estudados na área da administração de recursos humanos, que procura alinhar os objetivos da organização com as competências dos colaboradores que nela atuam.

Para alcançar este objetivo é necessária a realização de um diagnóstico da situação atual de gestão de pessoas para que sejam levantadas as dificuldades enfrentadas e analisadas as consistências e inconsistências dos processos, buscando alinhar a proposta da gestão por competências aos objetivos gerais da instituição. Assim, surge a avaliação de desempenho nas organizações como forma de mapear as competências dos seus colaboradores.

A gestão de pessoas é ponto fundamental na gestão universitária, pois a instituição depende do desempenho e da qualificação dos seus colaboradores para que atinja elevados níveis de *performance*. Corroborando com este aspecto, Grillo (1996, p.75) afirma que o grande desafio que as instituições de educação superior enfrentam é a definição de procedimentos administrativos capazes de proporcionar a qualificação de seu pessoal. A importância da avaliação de desempenho é destacada, pois somente com um diagnóstico preciso é possível identificar o *gap* entre as competências necessárias e as existentes para que se possa realizar esta qualificação.

Diante do exposto, o presente artigo buscou investigar como é realizada a avaliação de desempenho no Instituto Federal de Santa Catarina.

2. ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A Administração de Recursos Humanos é conhecida como a parte especializada da Administração que aborda as ações que têm por finalidade a integração do colaborador no



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

contexto da organização e o aumento de sua produtividade. Suas principais atividades são recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal (GIL, 1994). Sua denominação sofreu algumas alterações com o decorrer da história administrativa, passando por uma transição dos termos utilizados para expressar a forma como se dá a relação entre a organização e o indivíduo, deixando de ser utilizado o conceito de “Administração de Recursos Humanos” para dar espaço ao termo “Gestão de Pessoas” (SOUZA; BASTOS, 2008).

Harrison (2005) afirma que as pessoas são partes dos recursos que formam a organização e que, estes quando interligados, levam-na à obtenção da vantagem competitiva sobre a concorrência.

A mudança existente na forma de gerir esta área na organização advém das alterações originadas pela transição da sociedade industrial para sociedade da informação e do conhecimento, na qual os ativos intangíveis possuem influência que modificam comportamentos, atitudes e modelos mentais (PACHECO et al., 2005).

Quando focamos nas Instituições de Educação Superior, Garcia (2006, p. 79) salienta que em “uma instituição de ensino, os professores representam o principal elo na cadeia de prestação de serviço. Todavia, usualmente, o setor de recursos humanos não se ocupa deles, tendo sua atividade basicamente reduzida a questões operacionais, como emissão de folha de pagamento, controle de férias, etc.”.

As instituições de educação superior têm que se prepararem para uma maior atenção à gestão do seu pessoal, no sentido de possibilitar condições adequadas para que professores, pesquisadores, técnicos e administradores desenvolvam suas funções de maneira harmoniosa e eficaz, num clima de colaboração mútuo, através de ações dirigidas, permanentemente, para o sucesso da instituição. Quando a instituição decide implementar uma gestão visando à valorização das pessoas que compõem o seu quadro funcional, crescem, consideravelmente, as possibilidades de aperfeiçoamento do ensino e da pesquisa, elevando o nível de qualificação dos profissionais formados pela instituição (GRILLO, 2001, p. 13-14).

A organização deve fornecer suporte e informação para ação estratégica dos colaboradores da empresa ao definir suas competências organizacionais e aquelas ligadas às pessoas, permitindo, assim, um direcionamento de esforços para que as ações sejam realizadas buscando o alcance dos resultados almejados (RUAS, 2005). A partir de uma estratégia organizacional, a área de gestão de pessoas orienta seus planos, ações e suas políticas, integrando os seus subsistemas em torno da aquisição das competências necessárias ao alcance dos seus objetivos (CARBONE et al., 2006).

2.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

O agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido contra padrões preestabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento é definido como competência.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Competência é uma característica subjacente a uma pessoa, casualmente relacionada com uma *performance* superior na realização de uma atividade ou de determinada situação (McClelland, 1973).

Alguns autores definem competências como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (capacidades humanas) que justificam uma alta performance. (Spencer, 1993; Mirabile, 1997; McLangan, 1997, Carbone et al., 2005). Zarifan, (1999) afirma que “(...) é a inteligência prática de situações que se apóiam nos conhecimentos adquiridos...”. Por sua vez, para Parry (1996) a competência é o agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas que:

- a. Afeta parte considerável das atividades de um colaborador;
- b. Relaciona-se com o desempenho e pode ser medido segundo padrões;
- c. Pode ser aperfeiçoado por meio de capacitação (aprendizado).

Hamel e Prahalad (1995) afirmam que a competência é a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços. Possui o caráter de associar atributos pessoais ao contexto em que são utilizados (GONCZI, 1999). Ela é desenvolvida por meio da aprendizagem, que pode ser natural ou induzida (FREITAS e BRANDÃO, 2005).

a valorização da competência constitui uma importante mudança de paradigma, com relação a conceitos e valores, que terá grande influência nos destinos das organizações, nas carreiras das pessoas e em evoluções da sociedade (RESENDE, 2000, p. 7).

O conceito de gestão por competências, disseminado na década de 90, passou a ser incorporado na administração pública federal a partir do Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Essa política tem entre os seus objetivos a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos da instituição com desenvolvimento permanente do funcionário e a otimização dos investimentos em capacitação. Tais objetivos desafiam as instituições públicas a encontrarem um novo referencial teórico e metodológico para a gestão de desenvolvimento de pessoal. Nesse novo referencial, destaca-se o mapeamento e aproveitamento de habilidades e conhecimentos de colaboradores do próprio quadro de pessoal na capacitação dos demais integrantes da equipe e o incentivo à inserção de atividades de capacitação como requisito para a promoção do servidor na carreira.

Esse novo conceito de desenvolvimento de pessoas utiliza, para sua estruturação, três instrumentos governamentais: o Plano Anual de Capacitação, o Relatório de Execução de Atividades e o Sistema de Gestão por Competência. Esse último, uma ferramenta gerencial que possibilita as organizações públicas planejarem, monitorarem e avaliarem atuações de capacitação a partir do mapeamento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao efetivo desempenho das atribuições dos servidores.

O Decreto n.º 5.707 de 2006, em seu inciso I, art. 2º, conceitua competência como o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

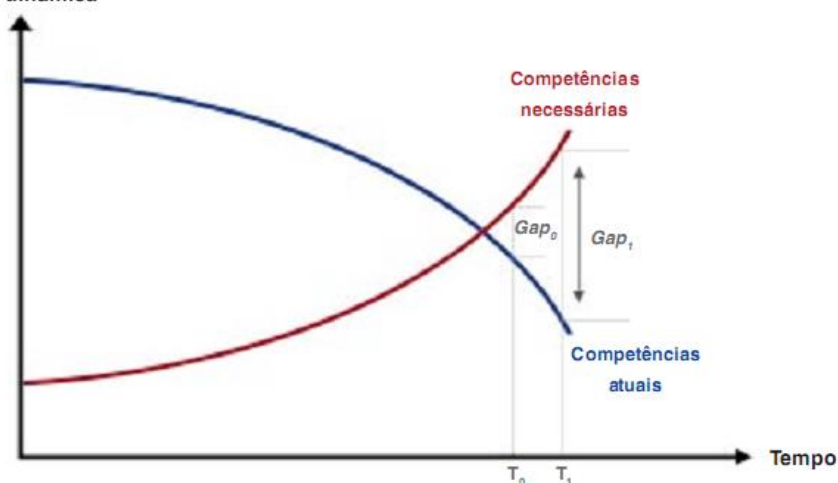
Implantar a gestão por competências na administração pública federal não é questão semântica ou de modismo pós-modernista, ela reflete um estágio de maturação e de apropriação de um conceito já enraizado desde a década de 90.

Com um olhar mais apurado na literatura disponível sobre o tema, pode-se constatar que esse conceito de gestão por competências no Brasil ganha força quando as atuais práticas de gestão de pessoas parecem não mais atenderem aos modernos conceitos de trabalho e valorização do funcionário na estratégia da organização.

Ao se trabalhar com gestão por competências, é necessário que se realize um diagnóstico, ou mapeamento, das competências. O objetivo é identificar o *gap*, ou lacuna, existente entre as competências existentes na organização e aquelas necessárias ao alcance do desempenho esperado (CARBONE, 2006).

Figura 1 - Identificação do *gap* de competências

Visão dinâmica



Fonte: Ienaga *apud* Brandão e Guimarães (2001)

Com base nessas informações, todas as ações de recursos humanos podem ser trabalhadas na perspectiva da gestão por competências.

A clara identificação dos seus objetivos estratégicos consiste, portanto, num pré-requisito fundamental para a implantação do modelo. As atividades de mapeamento de competências, ou seja, a identificação do conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes de que dispõem os profissionais de uma organização e que os capacita para a execução de determinadas atividades, surgem – ao lado da formulação dos seus respectivos planos estratégicos – como recursos importantes para a elaboração e o desenvolvimento de grande número de projetos (PIRES et al., 2005, p. 21).

Pires et al. (2005) complementam, afirmando que essas ações fornecem subsídios para as atividades de gestão de recursos humanos nas organizações públicas. Elas auxiliam na formatação de concursos, agilizam ações de recrutamento e seleção interna e otimizam os processos de lotação e de movimentação de pessoal, permitindo a definição de critérios claros



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

para as iniciativas de avaliação de servidores, de estruturação de planos de desenvolvimento pessoal e profissional e de remuneração, promovendo maior integração dos subsistemas de gestão de pessoas.

2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O processo de avaliação de desempenho não se limita a comparação entre o planejado e executado. Ele deve possuir um mecanismo de acompanhamento de tal forma que possibilite corrigir desvios, retornando ao planejado. Nesta perspectiva, encontramos a gestão por competências conseguindo abranger atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação (BRANDÃO; GUIMARÃES, 1999).

Siqueira (2002) afirma que a avaliação de desempenho não deve ser um instrumento punitivo ou meramente administrativo. Ela deve focar única e exclusivamente nos indivíduos e grupos que compõem a organização, pois é através do desempenho individual que os objetivos estratégicos são atingidos. Ela é o estímulo à geração de competências e ao desenvolvimento dos indivíduos. Freitas e Brandão (2005) mostram que é através da aprendizagem que o indivíduo adquire a competência que, posteriormente, será manifestada através de seu desempenho.

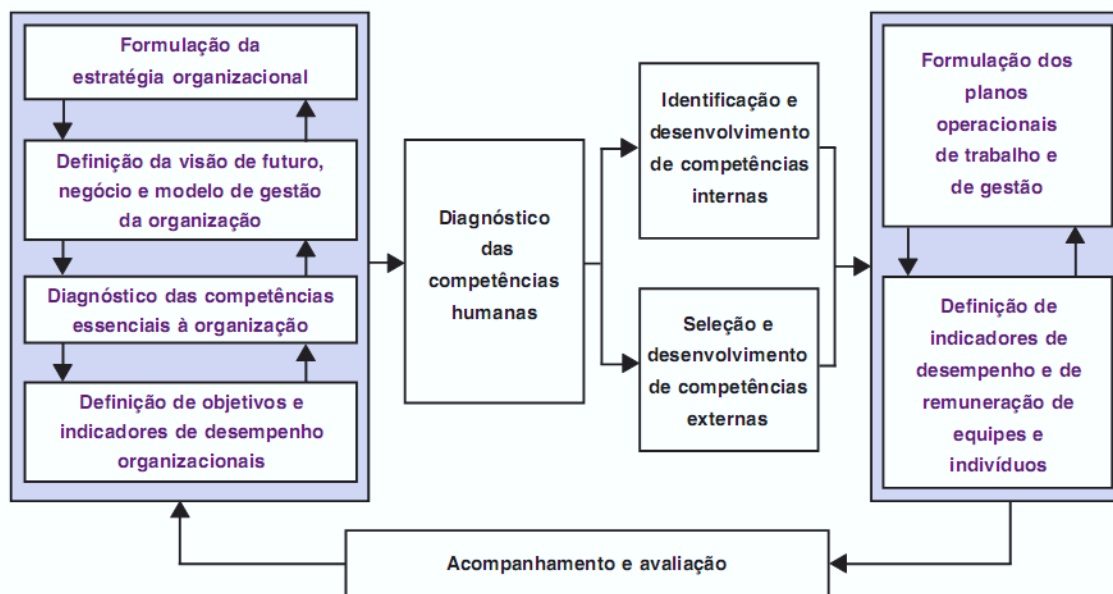
Brandão e Guimarães (2001) concluem que o desempenho representa uma expressão da competência de indivíduos, grupos ou organizações e apontam a necessidade de o processo de gestão de competências considerar o caráter de complementaridade e interdependência entre a competência e o desempenho. Assim, sugerem um diagrama que procura integrar, em um único modelo, as atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, a partir de diagnóstico das competências essenciais à organização, desde o nível corporativo até o individual.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Figura 2 - Processo de gestão baseado nas competências



Fonte: Brandão e Guimarães (2001)

Nesta perspectiva, a avaliação de desempenho é um processo que se retroalimenta, fornecendo suporte para demais atividades na instituição. Os autores sugerem a utilização do termo gestão de desempenho baseada nas competências para demonstrar a complementaridade e a interdependência das variáveis.

Pires et al. (2005) explicam que neste modelo, a gestão inicia com a formulação da estratégia da organização, na definição do negócio, da visão de futuro e dos macro-objetivos. Posteriormente se realiza um diagnóstico de suas competências essenciais e se define os indicadores de desempenho no nível corporativo. Esse diagnóstico possibilitará identificar lacunas existentes entre as competências necessárias e as competências internamente disponíveis. Assim, é gerado outro diagnóstico, que fornecerá subsídios para as decisões de investimento em desenvolvimento ou em captação de competências.

No momento em que se define claramente, partindo da análise das competências, o que se espera do servidor, quais os padrões de desempenho a serem atingidos, estabelece-se um plano de desenvolvimento individual que dá *feedback* sobre o seu desempenho e, conseqüentemente, novo significado à sua atuação.

Para se atingir aos objetivos maiores das organizações, é necessário que se associe as metas institucionais aos fatores de avaliação do desempenho individual. Passa-se de uma perspectiva restrita da avaliação de desempenho para uma perspectiva ampla da gestão de desempenho das organizações.

Na administração pública federal, a avaliação de desempenho é utilizada como subsídio para aprovação estágio probatório, progressão funcional, promoção e pagamento de gratificações por desempenho, tendo sua principal base legal o Regime Jurídico dos



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais – Lei nº 8.112. Saldanha destaca que no setor público, “a avaliação de desempenho é um meio para a progressão, promoção, transporte ou acesso, com o fim de aumentar a eficiência, eficácia e a efetividade de uma organização pública” (SALDANHA, 2006 p.111).

3. METODOLOGIA

O presente artigo foi elaborado através de uma pesquisa qualitativa, conforme abordagem de Trivinos (1995) e Godoy (1995).

Uma das etapas da pesquisa é a definição do seu campo de exploração, ou seja, seu universo, que para Vergara (1997), corresponde ao conjunto de elementos que possuem as características que serão objeto de estudo. Para o presente estudo de caso, foi selecionado o Instituto Federal de Santa Catarina. Para Trivinos (1987, p. 133) o estudo de caso “é uma categoria de pesquisa cujo objeto é a unidade que se analisa profundamente”. Utilizou-se esta abordagem, pois o objetivo é descrever detalhadamente como a organização realiza sua avaliação de desempenho, demonstrando suas particularidades.

Foi realizado um estudo descritivo buscando apresentar o programa de avaliação de desempenho do Instituto Federal de Santa Catarina. Segundo Gil (1994), o estudo descritivo é o tipo de pesquisa que possui como objetivo descrever as características de uma população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Godoy (1995, p. 63) salienta que “quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível que uma análise qualitativa seja a mais indicada”.

Devido ao objetivo do estudo e ao já exposto, optou-se por uma abordagem predominantemente qualitativa. Os estudos qualitativos possuem como preocupação fundamental o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural. Nessa abordagem valoriza-se o contato direto e prolongado com o ambiente e a situação que está sendo estudada (GODOY, 1995). Para esses pesquisadores um fenômeno pode ser mais observado e compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte.

A coleta de dados foi realizada através de fontes primárias que, segundo Mattar (2001), são os que ainda não foram coletados anteriormente e o são com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa. Para tal, utilizou-se a entrevista semi-estruturada que parte de questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa e possibilitam um campo vasto de questionamentos, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que as respostas anteriores são recebidas (TRIVINOS, 1994).

Os dados secundários foram obtidos através de pesquisa documental na instituição e na legislação referente ao objeto de estudo. Foram analisados documentos organizacionais e institucionais, como relatórios, legislação aplicável e artigos publicados sobre a organização. Para Selltiz e Cook (1987), essa prática possui a vantagem de ser econômica, poupando tempo



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

e custo envolvidos na coleta e registro dos dados. Nessa etapa não existe uma nítida distinção entre as fases de coleta e análise dos dados.

Os dados foram coletados e analisados no primeiro semestre do ano de 2012. A análise dos dados foi realizada através de relações estabelecidas entre os dados coletados e a teoria sobre o tema.

4. O INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA – IF-SC

O Instituto Federal de Santa Catarina possui por finalidade formar e qualificar profissionais no âmbito da educação profissional e tecnológica, nos diferentes níveis e modalidades de ensino, para os diversos setores da economia, bem como realizar pesquisa aplicada e promover o desenvolvimento tecnológico de novos processos, produtos e serviços, em estreita articulação com os setores produtivos e a sociedade, especialmente de abrangência local e regional, oferecendo mecanismos para a educação continuada.

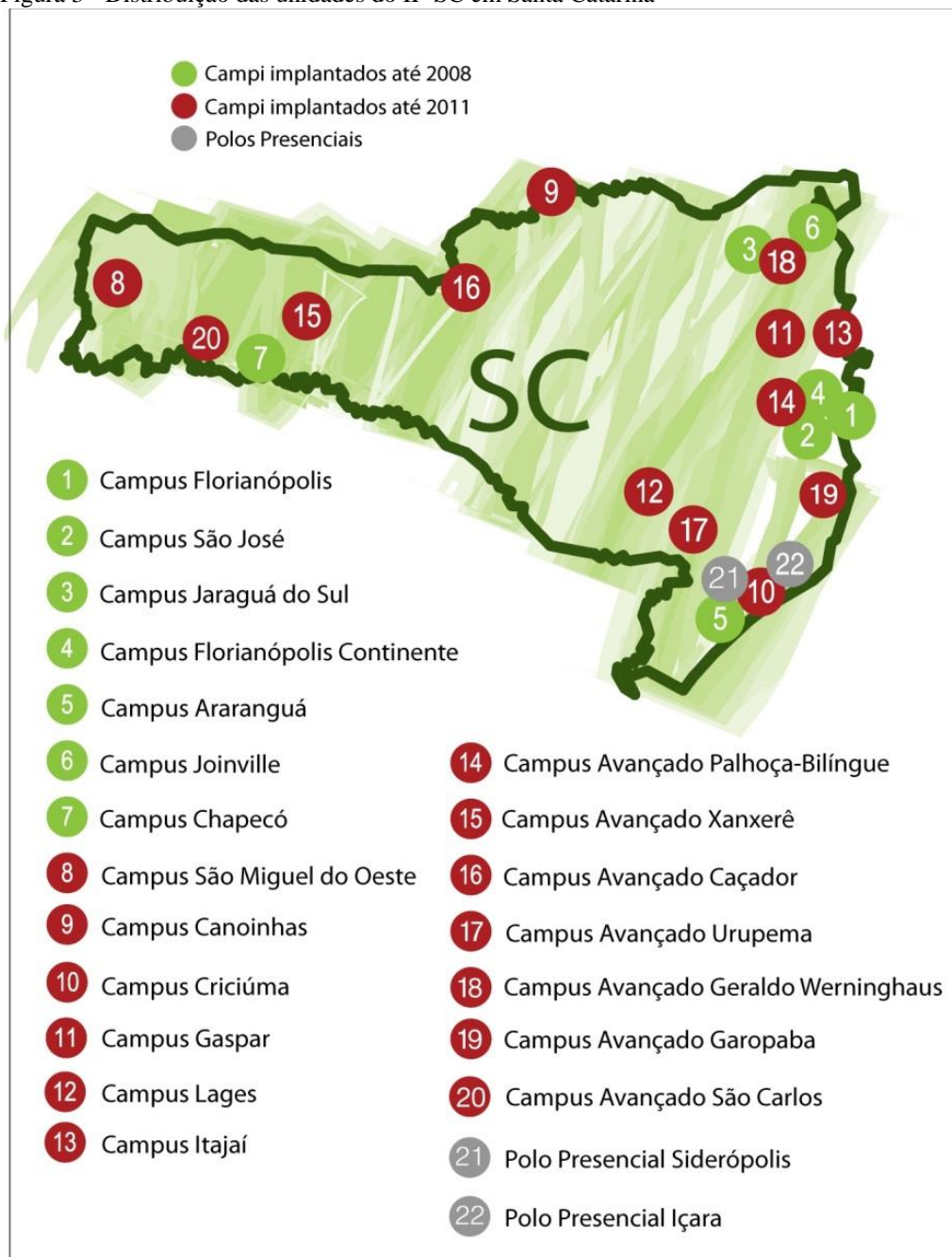
Com sede e foro em Florianópolis, a instituição possui autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, estando vinculada ao Ministério da Educação através da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC). O Instituto é composto pelos *campi* Florianópolis, São José, Jaraguá do Sul, Joinville, Chapecó, Contimente e Araranguá. A distribuição dos *campi* no estado catarinense pode ser observada a seguir:



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Figura 3 - Distribuição das unidades do IF-SC em Santa Catarina



Fonte: IF-SC (2012)

O Instituto possui uma estrutura organizacional administrativa e didático-pedagógica independente. Essa configuração permite a descentralização, flexibilizando e tornando possível a autonomia dos *campi* na operacionalização de suas ações. Sua estrutura foi

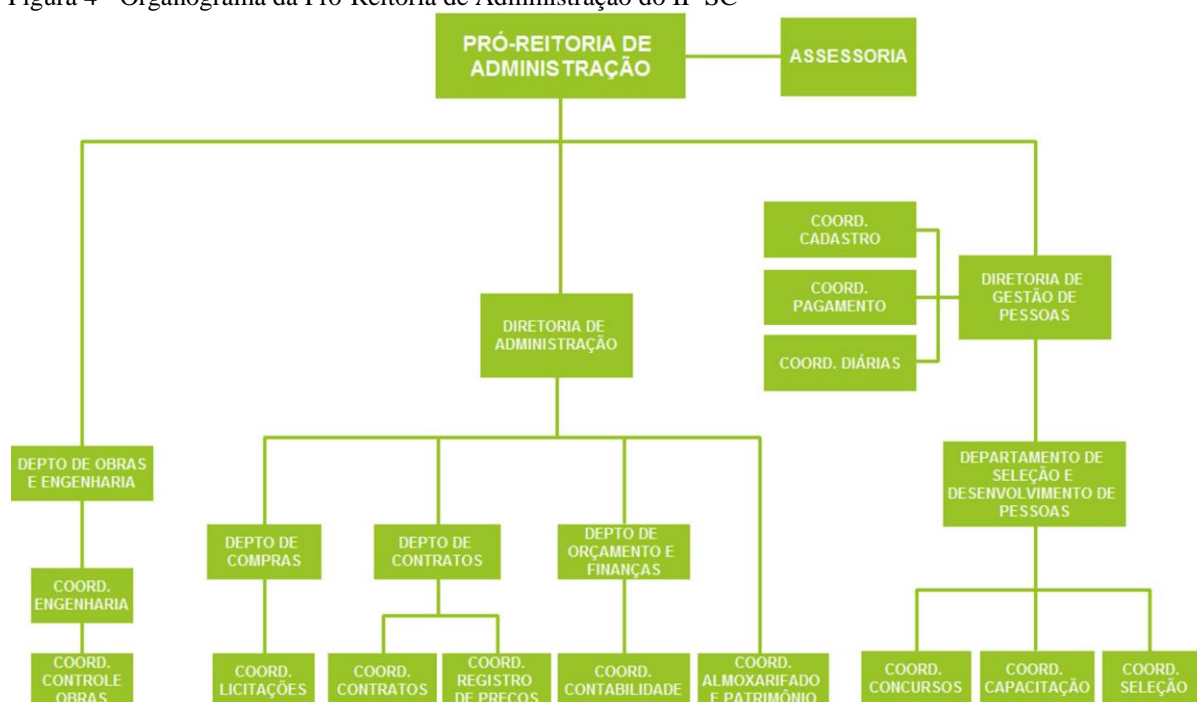


XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

institucionalizada através da Instrução Normativa 01/2010, que apresenta o organograma da reitoria do IF-SC. A estrutura da Pró-Reitoria de Administração, foco de estudo deste trabalho, pode ser observada a seguir.

Figura 4 - Organograma da Pró-Reitoria de Administração do IF-SC



Fonte: IF-SC (2012)

Compete à Pró-Reitoria de Administração desenvolver, controlar e avaliar a administração orçamentária, financeira e de recursos humanos do IF-SC, executar o planejamento nos níveis táticos e operacionais, elaborar os projetos de infraestrutura, executar as licitações, executar os contratos e realizar outras atividades delegadas pelo Reitor. A Diretoria de Gestão de Pessoas está subordinada diretamente à Pró-Reitoria de Administração. Compondo a estrutura da Diretoria de Gestão de Pessoas, encontra-se o Departamento de Seleção e Desenvolvimento de Pessoas e a Coordenadoria de Capacitação, na qual foram realizadas as entrevistas.

4.1 Gestão de pessoas no IF-SC

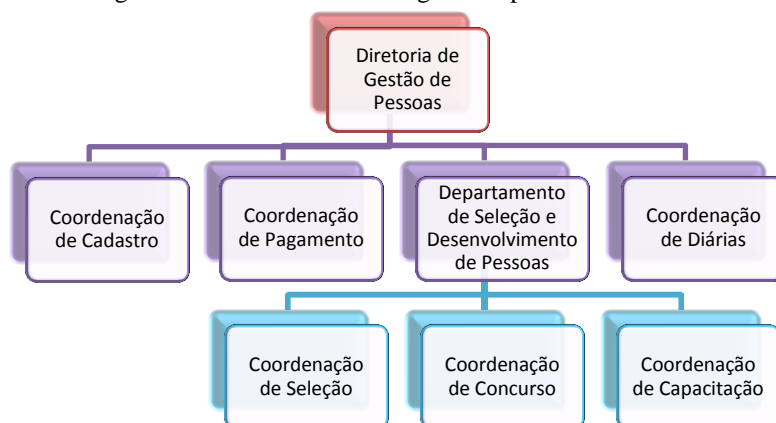
A diretoria de gestão de pessoas no IF-SC está vinculada à pró-reitoria de administração. No segundo semestre de 2007 foi realizado um projeto de descentralização da diretoria de gestão de pessoas na instituição, o que culminou em um processo de maior atuação da gestão de pessoas nas unidades, delimitando as esferas estratégicas e operacionais nos processos. Desde então, a estrutura do setor foi definida conforme consta na figura 06.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Figura 5 - Estrutura organizacional da diretoria de gestão e pessoas do IF-SC



Fonte: IF-SC (2012)

A coordenação de cadastro é responsável por controlar e operacionalizar as atualizações cadastrais dos servidores visando à manutenção dos dados. Entre suas atribuições, encontra-se:

- operacionalização das atualizações cadastrais dos servidores;
- cadastro de novos servidores efetivos e substitutos;
- validação da solicitação de auxílio transporte e seu lançamento;
- cadastro de novos dependentes;
- operacionalização do recebimento das declarações de imposto de renda.

A coordenação de pagamento gerencia e operacionaliza os processos relativos à remuneração dos servidores através dos lançamentos, validação e homologação dos dados para a garantia do pagamento devido. Essa coordenadoria executa atividades como:

- levantamento dos dados referentes a valores monetários;
- validação e homologação da folha mensal da instituição;
- nomeação e exoneração de cargo de direção;
- designação e dispensa de função gratificada.

A coordenação de diárias operacionaliza a solicitação de diárias e passagens alimentando o sistema de concessão de diárias e passagens (SCDP), vinculado ao Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão.

O departamento de seleção e desenvolvimento de pessoas é responsável pelas coordenações de seleção, de concurso e de capacitação, possuindo como atribuições:

- políticas de desenvolvimento de pessoas;
- coordenação do programa de avaliação de desempenho;
- coordenação do processo de avaliação do estágio probatório;
- acompanhamento dos resultados das capacitações;
- gestão do banco de talentos;
- certificação das capacitações;



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

- g) dimensionamento de pessoas;
- h) operacionalização dos processos de ambientação e integração de novos servidores.

5. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO IF-SC

O programa de avaliação de desempenho do IF-SC foi revisado em 2007 para atender ao decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, que determinou que o sistema de gestão por competências fosse um dos instrumentos da política nacional de desenvolvimento de pessoal.

O objetivo geral do programa de avaliação de desempenho do IF-SC é proporcionar o desenvolvimento da capacidade produtiva dos servidores, bem como a melhoria do desempenho dos setores aos quais estão vinculados e o consequente desenvolvimento da instituição. Para tal, o programa busca:

- a) definir a contribuição de cada servidor na execução dos objetivos do seu setor e da instituição;
- b) subsidiar a área de recursos humanos na gestão da capacitação e no desenvolvimento pessoal e profissional;
- c) identificar potencialidades e carências profissionais;
- d) fornecer indicadores que permitam o crescimento pessoal e institucional;
- e) diagnosticar os aspectos relacionados às condições de trabalho coletivo e individual que venham a facilitar ou dificultar o desempenho, visando ao aprimoramento dos recursos humanos e materiais e à superação das dificuldades encontradas;
- f) obter subsídios para elaboração de planos de ação, buscando otimizar os desempenhos diagnosticados como não satisfatórios;
- g) aferir o mérito para progressão.

A prática da avaliação na instituição tem foco no levantamento do desempenho do servidor no cargo e do seu potencial de desenvolvimento. Desta possibilidade de desenvolver os recursos humanos da organização que deve ser a preocupação de um programa de avaliação de desempenho, pois através dela torna-se possível:

- a) identificar o grau de contribuição de cada servidor para a instituição;
- b) diagnosticar de que forma os programas de capacitação podem contribuir para o desenvolvimento dos servidores;
- c) elaborar planos de ação para o desenvolvimento de competências;
- d) promover o autoconhecimento e autodesenvolvimento dos servidores;
- e) fornecer subsídios para delinear o perfil requerido dos ocupantes de cada cargo;
- f) contribuir para a transformação da cultura e do clima organizacional.

Existem duas avaliações de desempenho distintas no IF-SC, a dos servidores estáveis e a dos que estão em estágio probatório.

A avaliação do estágio probatório possui um formulário estruturado com base no mapeamento de competências e com o foco na Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

institui o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias, inclusive as em regime especial, e das fundações públicas federais. Esta lei estabelece cinco fatores para o estágio probatório: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade.

Através de uma palestra, a diretoria de recursos humanos procurou sensibilizar os servidores dos possíveis erros que ocorrem no processo de avaliação de desempenho, dando destaque aos erros de leniência, de severidade e de tendência central.

No IF-SC, juntamente aos resultados da avaliação de desempenho a direção de gestão de pessoas busca incentivar as chefias imediatas a realizarem entrevistas de *feedback*, explicando a importância dessa ferramenta para o avaliado. Existe um formulário apropriado que auxilia nessa função, na qual é sugerida a elaboração de um plano estratégico para melhorar o desempenho do servidor nos itens que a chefia julgar apropriado. Apesar de existir um treinamento demonstrando o comportamento adequado para esta entrevista de *feedback*, alguns servidores não dão continuidade ao processo pois não acreditam na importância do mesmo para a retroalimentação do processo.

A avaliação de desempenho é realizada através de sistema on-line. Isto permite um maior controle dos avaliadores, pois o sistema gera relatórios que apontam quais servidores ainda precisam responder ao formulário. O docente estável conta com sua auto-avaliação, avaliação do discente, e avaliação da chefia. A avaliação do discente é a que possui menos peso, ficando com 30% do total. Os docentes em estágio probatório também são avaliados pelos discentes e pela chefia, mas não possuem a auto-avaliação.

Existe também um programa de ambientação para servidores recém-admitidos no IF-SC, com carga horária total de 98h, que busca a integração dos novos servidores por meio de vivências, capacitação em serviço e apresentação da forma de funcionamento da instituição. O programa também busca criar um canal efetivo para o desenvolvimento das competências necessárias para o pleno exercício das funções pelos novos servidores por meio da articulação desse programa como o programa de formação continuada dos servidores. A primeira etapa do programa consiste na ambientação institucional, que apresenta as principais atividades/ações da reitoria e qual a relação desta com as ações dos *campi*. Na segunda etapa busca que os servidores percebam suas atividades dentro do contexto organizacional mais amplo e compreendam as interfaces existentes. Na terceira etapa, ambientação setorial, capacita o servidor no seu setor de trabalho, com a participação de um servidor mais antigo, para acompanhar esse novo servidor. Por fim, a quarta etapa do programa de ambientação é realizada no ambiente virtual de aprendizagem. Ela apresenta ao novo servidor a legislação pertinente às suas atividades, além de documentos da instituição. Todas as etapas são obrigatórias e a participação dos novos servidores no programa é objeto de avaliação no programa de avaliação de desempenho.

6. CONCLUSÃO



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

As ações de ambientação do IF-SC apresentam como finalidade prover o servidor recém-admitido de ferramentas que facilitem sua adaptação ao ambiente de trabalho. Apesar de não buscar a orientação da lotação do servidor neste processo, o programa busca familiarizá-lo na instituição, apresentando suas atribuições e sendo foco da avaliação de desempenho deste servidor.

A avaliação de desempenho é utilizada como meio para progressão e para validação do estágio probatório. No IF-SC existe uma preocupação com o *feedback* que deve ser dado ao servidor ao final do processo avaliativo e com o alinhamento da capacitação para desenvolver as competências requeridas. Apesar de a diretoria de recursos humanos salientar a importância deste acompanhamento, muitos dirigentes negligenciam esta etapa, tornando o processo extremamente burocratizado que apenas visa ao alcance da pontuação necessária à progressão, inexistindo uma continuidade no processo.

A avaliação de desempenho deveria ser objeto de uma política estratégica de gestão de pessoas, que busque o acompanhamento contínuo dos resultados requeridos visando à valorização de seus servidores.

As ações de gestão de pessoas ainda não foram institucionalizadas como fundamentais para o adequado desempenho das atividades do IF-SC. As áreas ainda estão limitadas ao cumprimento de leis, que muitas vezes deixam vaga a maneira como operacionalizar as ações ali propostas. É fundamental que se entenda e legitime o papel da área de gestão de pessoas tanto no processo de implantação e administração do programa de gestão por competências, quanto no processo de planejamento estratégico da instituição.

Apesar de as limitações legais muitas vezes serem consideradas responsáveis pela burocratização da gestão pública, observa-se que mesmo amparada pelo decreto que institui a gestão por competências e a avaliação por desempenho no IF-SC, a instituição enfrenta resistência em seu próprio quadro de servidores, que não creem na diferenciação do modelo proposto de avaliação de desempenho como parte integrante da gestão por competências na instituição.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de competências e gestão de desempenho humano**: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, abr./mar. 2001.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

_____. *Gestão de Competências e Gestão de Desempenho*. In: Wood Jr. (org.) **Gestão Empresarial: o fator humano**. São Paulo, Atlas, 2002.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, M.R.de P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas – FGV, Série Gestão de Pessoas, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências. In: 29º **Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD**, 2005. Anais... Brasília: Anpad, 2005.

GARCIA, M. (Org) **Gestão profissional em Instituições Privadas de ensino superior: um guia de sobrevivência: para mantenedoras, acionistas, reitores, pró-reitores, diretores, Coordenadores, gerentes e outros gestores institucionais**. Espírito Santo: Hoper, 2006.

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

_____. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, p. 20-29, mar./abr., 1995.

GONCZI, A. Competency-based learning: a dubious past – an assured future? In: BOUD, D.; GARRICK, J. (Org.). **Understanding learning at work**. London: Routledge, 1999.

GRILLO, A. N. **Gestão de Pessoas: princípios que mudam a administração universitária**. Florianópolis: [s.n.], 2001.

HAIR Jr., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P.. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARRISON, J. S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Site IF-SC**. Disponível em: <www.ifsc.br>. Acesso em: 03 jun. 2013.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

McCLELLAND, D. C. Testing for Competence rather than Intelligence. **American Psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973.

McLagan, P.A. **Competencies**: the next generation. Alexandria. Training & Development, v. 51, 40-48, 1996)

MIRABILE, R. J. **Everything you wanted to know about competency modeling**. Training and Development, v. 51, n. 8, p. 73-77, 1997.

PACHECO, L. *et al.* **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. 3 reimp. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

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

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R; ANTONELLO, C; BOFF, L. (Orgs). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SELLTIZ, Claire; WRIGHTSMAN, Lawrence S.; COOK, Stuart Welldford. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2. ed. brasileira / coordenadores Jose Roberto M São Paulo: E.P.U., 1987. 3v.

SIQUEIRA, W. **Avaliação de Desempenho**: como romper as amarras e superar modelos ultrapassados. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso, 2002.

SOUZA, J.J.; BASTOS, A.V.B. Gestão de pessoas e a construção da inovação organizacional: uma análise do pensamento gerencial. **Rev. Adm. UFSM**. Santa Maria, v.1, n2, p.291-305, mar./ago., 2008.

SPENCER, L.M.; & SPENCER, S.M. **Competence at work**: models for superior performance. New York: John Wiley, 1993.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

ZARIFFIAN, Philippe. **O Modelo das Competências**. São Paulo: Senac, 2003.

_____. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.