



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL  
CAMPUS CHAPECÓ  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**GUILHERME JUNIOR SENDESKI**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES DA UFFS CAMPUS  
CHAPECÓ: UMA ANÁLISE DAS PRÁTICAS, POSSIBILIDADES E LIMITAÇÕES**

**CHAPECÓ  
2017**

**GUILHERME JUNIOR SENDESKI**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES DA UFFS CAMPUS  
CHAPECÓ: UMA ANÁLISE DAS PRÁTICAS, POSSIBILIDADES E LIMITAÇÕES**

Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado como requisito para obtenção de grau de  
Bacharel em Administração da Universidade Federal da  
Fronteira Sul.

Orientadora Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Enise Barth Teixeira

**CHAPECÓ**

**2017**

**PROGRAD/DBIB - Divisão de Bibliotecas**

Sendeski, Guilherme Junior  
Avaliação de Desempenho dos Servidores da UFFS -  
Campus Chapecó: Uma análise das práticas, possibilidades  
e limitações/ Guilherme Junior Sendeski. -- 2017.  
65 f.:il.

Orientadora: Enise Barth Teixeira.  
Trabalho de conclusão de curso (graduação) -  
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de  
Administração , Chapecó, SC, 2017.

1. Avaliação de Desempenho. 2. Gestão de Pessoas. 3.  
Universidade Federal da Fronteira Sul. 4. Servidor  
Público. I. Teixeira, Enise Barth, orient. II.  
Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

**GUILHERME JUNIOR SENDESKI**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIÇOS DA UFFS CAMPUS  
CHAPECÓ: UMA ANÁLISE DAS PRÁTICAS, POSSIBILIDADES E LIMITAÇÕES**

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração apresentado como requisito para a obtenção de grau de Bacharelado em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS.

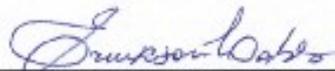
Orientador (a) Prof.(a):                      ENISE BARTH TEIXEIRA                      – UFFS

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca na data de:  
11 de Julho de 2017.



---

ENISE BARTH TEIXEIRA – Doutora UFFS



---

EMERSON MOISÉS LABES – Mestre UFFS



---

FABRÍCIO SIMPLICIO MAIA – Doutor UFFS

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais Guilherme e Leda, e minha irmã Aline, pelo apoio, amor e exemplo de vida que sempre dedicaram a mim.

A minha amada noiva Ianaiê, que sempre esteve ao meu lado me apoiando durante essa etapa da minha vida.

Aos amigos com quem pude contar durante este tempo.

A professora orientadora, Enise Barth Teixeira pela atenção, paciência e dedicação em auxiliar-me a nesta pesquisa da melhor forma possível.

Aos servidores técnicos e docentes entrevistados, pela contribuição, apoio, e presteza sem eles não teria sido possível a realização desse estudo.

Enfim a todos, que de alguma forma contribuíram para a realização desta pesquisa.

## RESUMO

A Avaliação de Desempenho tem se oferecido como uma ferramenta intensamente empregada pelas organizações para verificar o potencial das pessoas que lá atuam. Os colaboradores praticam suas atividades e têm intenção de perceber de que forma são avaliados e o que de fato tem importância nos resultados por eles produzidos. O resultado obtido pela avaliação é importante para a organização, pois através dele pode ser elaborada uma forma de aprendizado para suprir as demandas observadas e fortalecer ainda mais os méritos alcançados pelos colaboradores. Sendo assim, este estudo possui o objetivo de analisar, a percepção dos gestores da Universidade Federal da Fronteira Sul *Campus* Chapecó quanto as práticas, possibilidades e limitações da avaliação de desempenho. A pesquisa realizada caracterizou-se como qualitativa, descritiva, documental e pesquisa de campo, tendo sido escolhida a análise de conteúdo como método de análise dos dados. A estruturação dos instrumentos de coleta de dados deu-se por meio de pesquisa documental e entrevistas. Os resultados identificam as práticas utilizadas nas avaliações de desempenho sendo que a instituição rege de acordo com a legislação existente e pratica duas formas diferentes de avaliações, uma para servidores técnicos administrativos em educação e outra para servidores docentes. Quanto as possibilidades a que teve mais incidência nas respostas foi a progressão na carreira a qual necessita da prática da avaliação de desempenho como pré-requisito para ocorrer. Nas limitações os gestores percebem que um problema recorrente é a forma de avaliação das chefias, o formulário de avaliação dos servidores técnicos que “engessa” os avaliadores e uma avaliação dos servidores docentes onde o único requisito é ministrar oito horas aula. Como propostas os entrevistados defendem que a PROGESP e a DDP deveriam aproveitar os pontos fracos percebidos nas avaliações para capacitar os servidores. Uma capacitação sobre a forma de avaliação para as chefias imediatas também foi sugerido.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho, Gestão de Pessoas, Universidade Federal da Fronteira Sul, Servidor Público.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CAD – Comissão de Avaliação de Desempenho Docente

CIS – Comissão Interna de Supervisão

CONSUNI – Conselho Universitário

CPPD – Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD).

DDP – Departamento de Desenvolvimento de Pessoal

IFE – Instituição Federal de Ensino

MEC – Ministério da Educação

MESOMERCOSUL – Mesorregião Grande Fronteira do Mercosul

ONGs – Organizações Não Governamentais

PAA – Plano Anual de Atividades

PROGESP – Pró-reitoria de Gestão de Pessoas

RAA – Relatório Anual de Atividades

RIA - Relatórios Individuais de Atividades Semestrais

RH – Recursos Humanos

STAE (STAE's) – Servidor (es) Técnico-Administrativo (s) em Educação

TAE (TAE's) – Técnico-Administrativo (s) em Educação

UFFS – Universidade Federal da Fronteira Sul

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	07
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA	07
1.2 OBJETIVOS	08
1.2.1 Objetivo geral	08
1.2.2 Objetivos específicos	09
1.3 JUSTIFICATIVA	09
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	09
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	11
2.1 GESTÃO DE PESSOAS	11
2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	13
2.3 MÉTODOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	15
2.3.1 Avaliação da experiência	16
2.3.2 Escala gráfica	16
2.3.3 Escolha forçada	17
2.3.4 Pesquisa de campo	18
2.3.5 Incidentes críticos	18
2.3.6 Autoavaliação	18
2.3.7 Avaliação 360°	19
2.3.8 Comparativo	20
2.4 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	21
<b>3 METODOLOGIA</b>	23
3.1 TIPO DE PESQUISA	23
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA	24
3.3 COLETA DE DADOS	24
3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	25
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO</b>	26
4.1 A UNIVERSIDADE DA FRONTEIRA SUL	26
4.1.1 Campus Chapecó	28
4.2 PRÁTICAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	29
4.2.1 Técnicos administrativos em educação	29
4.2.2 Docentes	32
4.2.3 Servidores em afastamento	34
4.3 POSSIBILIDADES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	36
4.4 LIMITAÇÕES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	38
4.5 PROPOSIÇÕES	42
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	45
5.1 CONCLUSÕES	45
5.2 LIMITAÇÕES	46
5.3 RECOMENDAÇÕES	47
<b>REFERÊNCIAS</b>	48
<b>APÊNDICE A</b> – Roteiro de entrevista	51
<b>ANEXO A</b> – Modelo memorial descritivo para servidores técnicos administrativos	52
<b>ANEXO B</b> – Instruções para avaliação	53
<b>ANEXO C</b> – Ficha de avaliação de desempenho para estágio probatório	54
<b>ANEXO D</b> – Modelo de memorial descritivo para servidores docentes	57
<b>ANEXO E</b> – Modelo de declaração da coordenação de curso	61
<b>ANEXO F</b> – Modelo de declaração da coordenação acadêmica	62
<b>ANEXO G</b> – Modelo de parecer avaliativo emitido pela CAD	63
<b>ANEXO H</b> – Organograma pró-reitoria de gestão de pessoas	64
<b>ANEXO I</b> – Organograma <i>campus</i> Chapecó/SC	65

## 1 INTRODUÇÃO

Esta parte do Trabalho de Conclusão de Curso tem a finalidade de apresentar os elementos norteadores da pesquisa teórica-empírica, e compõe-se de quatro tópicos: apresentação do tema e do problema de pesquisa, objetivos, justificativa e estrutura do trabalho.

### 1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA

A Avaliação de Desempenho tem se apresentado como uma ferramenta intensamente utilizada pelas organizações para verificar o potencial das pessoas que atuam nas mesmas. Os colaboradores praticam suas atividades e tem intenção de entender de que forma são avaliados e o que de fato tem importância nos resultados por eles produzidos.

A razão da existência de qualquer organização são as pessoas. Logo, a organização trabalha para elas e por elas e por meio delas. E para que a organização funcione as pessoas necessitam estar alinhadas a um objetivo comum, o que ocorre por meio da Gestão de Pessoas (BENETTI *et al*, 2007).

As organizações estão inseridas em um cenário de intensa batalha onde o único objetivo é o resultado. O processo da avaliação de desempenho precisa estar ligado a dimensão das perspectivas da empresa, de forma que a gestão do desempenho e a gestão do negócio façam parte uma da outra, canalizando as atuações para o alcance do resultado final.

A avaliação se destina a avaliar o desempenho das pessoas para subsidiar decisões administrativas ou o potencial e as qualificações das pessoas para tomar decisões sobre as demais funções da Gestão de Pessoas como promoções, treinamentos, demissões, reposicionamento e encarreiramento (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

O resultado produzido pela avaliação é importante para a organização, pois através dele poderá ser elaborada uma forma de aprendizado para suprir as demandas observadas e fortalecer ainda mais os méritos alcançados pelos colaboradores. Para quem recebe a avaliação, saberá o que os avaliadores aprovam

e desaprovam em relação a si e desenvolverá ainda mais suas ferramentas de desenvolvimento. Para Benetti *et al* (2007), para o próprio avaliado o *feedback* será de grande valia, uma vez que nele serão observados os pontos fortes e fracos, sabendo onde deverá melhorar obtendo o crescimento profissional em busca de seus objetivos.

Os servidores públicos também se utilizam da avaliação de desempenho para serem avaliados acerca de suas atividades. Um exemplo disso, observa-se na Universidade Federal da Fronteira Sul criada em 15 de setembro de 2009, através da Lei Nº 12.029, sendo que esta organização possui em seu *Campus* Chapecó mais de 230 professores de Magistério Superior efetivos, 40 professores substitutos de Magistério Superior e aproximadamente 80 técnicos administrativos em educação, e se aproveita de normas e procedimentos regidos em lei para avaliar todos seus servidores, sejam eles docentes ou técnicos.

Ao percebermos que as pessoas fazem parte das organizações e são dela um bem fundamental, entende-se que elas precisam ser constantemente avaliadas e receber a retroalimentação acerca de suas habilidades. Este trabalho tem como tema Avaliação de Desempenho dos Servidores da Universidade Federal da Fronteira Sul do *Campus* Chapecó. Para tanto se definiu a seguinte situação problema: **Quais são as práticas, as possibilidades e as limitações do processo de Avaliação de Desempenho dos servidores técnicos e docentes da Universidade Federal da Fronteira Sul *Campus* Chapecó?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar as práticas, as possibilidades e as limitações do processo de avaliação de desempenho dos servidores técnicos administrativos em educação e dos servidores docentes da Universidade Federal da Fronteira Sul *Campus* Chapecó.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Descrever as práticas utilizadas para a avaliação de desempenho dos servidores da Universidade Federal da Fronteira Sul *Campus* Chapecó.
- Identificar as possibilidades e as limitações do processo de avaliação de desempenho.
- Propor ações que possam promover melhorias do processo de avaliação de desempenho.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A importância deste trabalho se justifica pelo fato de que até o momento não há um estudo realizado em torno da Avaliação de Desempenho dos servidores técnicos administrativos e docentes da Universidade Federal da Fronteira Sul – *Campus* Chapecó. E este gera informações que servirão como subsídio para futuras tomadas de decisão

A motivação pessoal por este tema na UFFS, é decorrente da condição de servidor técnico, desde outubro de 2014, e assumindo a chefia da Assessoria de Gestão de Pessoas do *Campus* Chapecó em outubro de 2015.

Este estudo é oportuno, considerando o ciclo de vida da UFFS, e do próprio campus, que em 2017, completa oito anos de existência, demandando processo contínuo de avaliação de todas as práticas de gestão de pessoas, e de modo específico da avaliação de desempenho.

O estudo se tornou viável, pela facilidade de acesso aos documentos, bem como o contato com os sujeitos da pesquisa.

### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente pesquisa foi dividida em cinco seções. Inicia-se com a introdução onde apresenta-se o tema, o problema de pesquisa e os objetivos que nortearam este estudo. Em seguida colocou-se o referencial teórico composto por um pequeno histórico sobre a Gestão de Pessoas, a Avaliação de Desempenho e seus métodos utilizados para avaliação. Em seguida colocou-se a metodologia, descrevendo o tipo

de pesquisa utilizado, a unidade de análise, a forma de coleta de dados e a interpretação dos dados. Na quarta parte apresentou-se o levantamento e a análise das informações obtidas através das entrevistas, onde foram expostas as práticas, possibilidade e limitações da Avaliação de Desempenho. Na última seção foram colocadas as considerações finais referentes à pesquisa, as limitações e as recomendações para futuros trabalhos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os fundamentos teóricos que sustentam este estudo são abordados nesta parte da pesquisa, que inicia com Gestão de Pessoas, tendo na sequência Avaliação de Desempenho, e por fim, os métodos de Avaliação de Desempenho.

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Partindo do pensamento que as organizações necessitam das pessoas da mesma forma que as pessoas necessitam das organizações, a Gestão de Pessoas nasce na história com o objetivo de cooperar. Entende-se que de início a Gestão de Pessoas era mais conhecida por Administração de Recursos Humanos e suas necessidades era bem distantes das práticas realizadas atualmente.

Gil (2012, p. 17) descreve que:

Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui, a rigor, uma evolução das a designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. Essa expressão aparece no final do século XX e guarda similaridade com outras que também vêm popularizando-se, tais como Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros e Gestão do Capital Humano.

França (2011) entende que para a gestão de pessoas ocorrer de forma completa existem pontos importantes que estão relacionados as expectativas das pessoas que fazem parte da empresa e o que a organização pretende de seu corpo de colaboradores.

O desenvolvimento empresarial e a evolução da teoria organizacional ocorrida nos Estados Unidos foram resultados da administração de recursos humanos em seu sentido mais específico. Para Fischer (2002, p. 19) “trata-se de produção tipicamente americana, que procura suplantar a visão de departamento pessoal. Um conceito que reflete a imagem de uma área de trabalho voltada prioritariamente para as transações processuais e os trâmites burocráticos”.

Acredita-se que as experiências de Frederick W. Taylor, Henri Fayol e Henry Ford deram origem a Administração Científica, pois o objetivo de ambas era dar

fundamentação aos procedimentos administrativos, eliminando o imprevisto e empirismo.

No ano de 1890 a NCR Corporation criou seu *Personnel office*, cujo objetivo era estabelecer um método de escolha entre uma enorme massa de candidatos a emprego, quais indivíduos se tornariam eficientes empregados ao melhor custo possível. O surgimento desse departamento ocorreu quando “os empregados se tornaram um fator de produção cujos custos deveriam ser administrados tão racionalmente quanto os custos dos outros fatores de produção” (FISCHER, 2002, p. 19).

No caso da grande empresa americana do início do século XX, o modelo de gestão deveria preocupar-se com as transações, os procedimentos e os processos que fizessem o homem trabalhar da maneira mais efetiva possível: produtividade, recompensa e eficiência de custos com o trabalho eram os conceitos articuladores do modelo de gestão de pessoas do tipo departamento pessoa. (FISCHER, 2002, p. 20).

Quando a psicologia foi introduzida na organização houve um novo direcionamento no foco da gestão de recursos humanos, pois “desenvolveu conceitos que permitem analisar as tarefas repetidas, as expectativas com o trabalho, as características individuais diante dos sucessos e frustrações e os tipos de liderança que existem no comportamento humano”. (FRANÇA, 2011, p. 7).

Para verificar qual o grau de relevância os fatores psicológicos tinham sobre a produtividade dos trabalhadores, em 1927, Elton Mayo (1890-1949) desenvolveu uma experiência em uma fábrica cujo objetivo era observar qual a influência da iluminação na produtividade, número de acidentes e fadiga. “Como consequência, passou-se a valorizar as relações humanas no trabalho. Assim, temas como comunicação, motivação, liderança e tipos de supervisão passaram a ser também considerados na Administração de Pessoal”. (GIL, 2012, p. 19).

Foi na década de 60 que se iniciou a falar em Administração de Recursos Humanos, sendo uma expressão que viera a tomar o lugar da Administração de Pessoal e das Relações Industriais.

A partir de 1980 a Gestão de Recursos Humanos começou a desenvolver um caráter estratégico. “Os elementos que compõem essa nova concepção são: valorização do talento humano, atração e manutenção de pessoas, motivação e

mobilidade, crescimento funcional, incentivos de base grupal, políticas integradas” (FRANÇA, 2011, p. 11).

Fischer (2002, p. 25) afirma que nesse período se faz necessário adaptar o modelo as especificidades da empresa, não havendo mais possibilidades de buscar “soluções padronizadas” para ajudar qualquer empresa a qualquer tempo. “As verdades sobre a gestão do comportamento humano deixaram de ser gerais para se tornar um problema do negócio e de sua estratégia. O modelo tornava-se assim cada vez menos prescritível e genérico para ocupar a função de elemento de diferenciação.”

Assim, verifica-se em algumas organizações a tendência para reconhecer o empregado como parceiro, já que todo processo produtivo realiza-se com a participação conjunta de diversos parceiros, como fornecedores, acionistas e clientes. Como cada parceiro dispõe-se a investir seus recursos numa organização, à medida que obtém retorno satisfatório, torna-se necessário valorizar o empregado, já que é ele o parceiro mais íntimo da organização. O peso do empregado, por sua vez, torna-se mais evidente numa organização à medida que sua força de trabalho esteja envolvida principalmente com atividades especializadas (GIL, 2012, p.23).

As atividades que competem a Gestão de Pessoas são: recrutamento e seleção de pessoas, descrição de cargos e funções, planos de salários e carreiras, treinamento e desenvolvimento de pessoal, qualidade de vida no trabalho, avaliação de desempenho, auditoria de recursos humanos, dentre outras.

## 2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Avaliação de Desempenho, de acordo com Marras (2011, p.165) “é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos”.

Para França (2011, p. 115), “a avaliação de resultados da gestão é a prática de julgamento e apreciação a partir dos objetivos da gestão de pessoas da organização foram alcançados, e se eles foram alcançados com o uso eficiente dos recursos”.

Benetti e Dalmau (2009, p. 15) descrevem que a avaliação de desempenho como função da área de Recursos Humanos não deve ser desenvolvida isoladamente das demais funções. Trabalha como um sistema, onde todas as funções devem estar em concordância buscando os objetivos estratégicos da empresa e do RH “que é o

de gerir as pessoas para que se desenvolvam e com isso desenvolvam a organização”.

A avaliação de desempenho serve a diversos propósitos. Um deles é ajudar os dirigentes a tomar diversas decisões de recursos humanos, como promoções, transferências e demissões. As avaliações também ajudam as organizações a identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento. Elas identificam as habilidades e competências dos funcionários para as quais podem ser desenvolvidos programas de melhorias. Finalmente, elas fornecem feedback aos funcionários sobre como a organização vê seu trabalho e são usadas como base para a alocação de recompensas, incluindo o aumento salarial. (ROBBINS, 2010, p.545).

As organizações, de modo geral, deveriam ter um sistema de avaliação de desempenho bem elaborado, pois isto evita que ela seja realizada de forma superficial e parcial (GIL, 2012). É através de uma avaliação bem fundamentada que se conseguirá definir a contribuição do empregado para com a organização, a promoção do autoconhecimento e do autodesenvolvimento dos empregados, dando subsídios para remuneração e promoção e planos de ação para os desempenhos que forem considerados insatisfatórios.

Todo empregado<sup>1</sup> deve ter constante avaliação de desempenho, para que sejam realizadas correções nas suas tarefas e possam se desenvolver no ambiente em que estão inseridos.

A avaliação deve ser entendida menos como um mecanismo de controle e mais como um meio de aumentar a competência. Como um processo que irá permitir aos gerentes orientar, corrigir e incentivar seus subordinados. Será o caso mesmo de implantar a avaliação para qualidade (GIL, 2012, p. 273).

A meta da avaliação de desempenho, conforme visão de França (2011) está em diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos colaboradores, impulsionando o crescimento pessoal e profissional, e conseqüentemente melhorando o desempenho.

Dalmau e Benetti (2009) apontam duas finalidades fundamentais para a avaliação de desempenho: inicialmente é de melhorar o desempenho do indivíduo na posição em que se encontra e a partir daí coletar subsídios para decisões relacionadas ao aproveitamento e encareiramento dessa pessoa.

---

<sup>1</sup> Os termos empregado e funcionário, neste TCC, são empregados como sinônimos.

Para Dessler (2003), há três razões para a avaliação dos funcionários:

Primeiro, a avaliação traz informações importantes para as decisões sobre promoções e aumento de salário. Segundo, permite que chefes e funcionários desenvolvam um plano para corrigir qualquer deficiência que possa ter sido revelada pela avaliação e também permite o reforço dos pontos positivos do desempenho dos funcionários. Finalmente, as avaliações podem ser úteis para o planejamento de carreira, pois oferecem a oportunidade de revisar os planos de carreira dos funcionários à luz das forças e fraquezas demonstradas. (DESSLER, 2003, p. 172).

O principal objetivo, segundo Marras (2011, p. 166) é o de “acompanhar o desenvolvimento cognitivo dos empregados durante sua permanência na organização e especificamente para medir seu nível de conhecimentos, habilidades e atitudes”.

Porém, mesmo com toda essa preocupação em se avaliar o desempenho dos funcionários, a partir da década de 80 algumas organizações começaram a evidenciar uma desilusão com relação a essa ferramenta da Gestão de Pessoas. Dessler (2003) menciona os seguintes: Definição inadequada dos objetivos, baixo nível de envolvimento da alta administração, despreparo para administrar pessoas, avaliação circunscrita a um dia, baixo nível de participação das chefias e exclusão dos empregados do processo de planejamento.

### 2.3 MÉTODOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Existem inúmeros métodos de se avaliar um funcionário, sendo que alguns podem apresentar pontos positivos e/ou negativos.

Para França (2011, p. 119);

É preciso que se pense que cada sistema adapta-se melhor a um objetivo em particular. Cada um tem qualidade e limitação e nenhum deles é capaz de alcançar, por si só, todos os objetivos que levaram a organização a instituir os programas de avaliação de desempenho. O que se pode fazer de melhor é combinar cada sistema a um único objetivo na avaliação de desempenho.

Dalmau e Benetti (2009, p. 74) revelam que “existem diversos pontos que devem ser analisados antes de se implantar uma ferramenta de avaliação de desempenho”, os quais diversificam desde a seleção do método, até o emocional dos participantes e análise dos dados.

Em seguida listam-se alguns métodos intitulados por França (2011, p. 119) como “sistemas mais comuns”.

### **2.3.1 Avaliação da experiência**

Para França (2011), esse método estimula ao avaliador verificar os aspectos principais da pessoa avaliada, suas qualidades e fraquezas, capacidades e dimensões do desempenho.

A maior desvantagem da avaliação de experiência é, no entender de muitos, a amplitude de sua variação em extensão e conteúdo do desempenho que descreve. Experiências diferenciadas afetam em miríades dos aspectos peculiares o desempenho do ser humano e a sua formação como indivíduo e profissional (FRANÇA, 2011, p. 119).

### **2.3.2 Escala gráfica**

Um dos modelos mais usados nas organizações, utiliza-se um gráfico de dupla entrada, “apresentando nas linhas os fatores de avaliação de desempenho e nas colunas os graus desses fatores” (FRANÇA, 2011, p. 119).

“Para elaborar um instrumento de escala gráfica, o gestor deve criar um quadro, onde na primeira coluna estarão os itens de avaliação e nas colunas subsequentes, as escalas de mensuração” (DALMAU; BENETTI, 2009, p. 81).

Neste sistema quanto menor for a escala, mais difícil será a avaliação. Emprega-se mais a escala de cinco fatores, a qual calcula de modo equilibrado o desempenho.

Dalmau e Benetti (2009) alertam que,

Mesmo visando evitar a subjetividade, a escala gráfica também pode gerar resultados subjetivos, principalmente se o avaliador não tiver familiaridade com o que está sendo julgado, bem como cometer um dos erros mais frequentes em todo o processo de avaliação de desempenho que é não saber separar o profissional do pessoal (DALMAU; BENETTI, 2009, p. 82).

Gil (2012) considera este método como o preferido das empresas nacionais. E isso se deve ao fato desse método proporcionar o resultado mais confiável, uma vez que é adquirido através de relatórios simples sem a necessidade de treinamento dos

avaliadores. Contudo, ao se exigir maior profundidade na avaliação, esse método deve ser complementado por outro procedimento.

### **2.3.3 Escolha forçada**

Muito pouco utilizado pelas empresas pelo formato que é organizado, pois pode não apresentar a veracidade no cálculo dos resultados.

Esse método parte do pressuposto de que deve existir, em uma empresa, uma curva normal de desempenho, isto é, alguns funcionários com desempenho ruim, certo número de funcionários com desempenho bom e alguns com desempenho excelente. Consiste, portanto, com base em um parâmetro predefinido de desempenho esperado, na distribuição dos funcionários de uma empresa nesses grupos predefinidos de desempenho (FRANÇA, 2011, p.120).

Se bem elaborado, proporciona resultados de alta confiabilidade, uma vez o avaliador não usará de sua subjetividade para avaliar seu subordinado. Neste caso, Gil (2012, p. 159) observa desvantagens: “Sua elaboração é muito complexa e, apesar de avaliar com bastante precisão, não proporciona maiores informações sobre os pontos e traços fortes do avaliado”.

Nesse sistema os colaboradores têm seu desempenho calculado através de frases descritivas de alternativas estipuladas em desempenhos individuais. “Em cada bloco composto de duas ou mais frases, o avaliador deve escolher forçosamente apenas uma ou duas que mais se aplicam ao desempenho do empregado avaliado” (FRANÇA, 2011, p. 120).

Para Marras (2011) este método impossibilita que o avaliador manipule ou conduza o resultado final, uma vez que ele desconhece os valores dados a cada frase e a cada bloco de questão.

Gil (2012), descreve que neste método o avaliador recebe formulários divididos em blocos de duas ou quatro frases, sendo que em cada bloco ele escolherá quais frases se aplicam ao seu empregado. As frases contidas no bloco são, em sua maioria, duas positivas e duas negativas, e o avaliador escolhe quais se relacionam de acordo com o desempenho do avaliado.

### **2.3.4 Pesquisa de campo**

Nesse método a avaliação é realizada pelo superior imediato dos subordinados, e conta com o auxílio de um profissional experiente em avaliação de desempenho. O nome pesquisa de campo ocorre, pois este profissional vai cada setor entrevistando os chefes para verificar o desempenho de seus relativos funcionários. “Embora a avaliação seja responsabilidade de linha de cada chefe, há ênfase na função de *staff* em assessorar da maneira mais completa cada chefe” (FRANÇA, 2011, p. 121).

Gil (2012, p. 161) descreve como “o mais completo e sistemático método de avaliação, já que conduz a um entrosamento com treinamento, planos de carreira e outras área de recursos humanos”. É pouco empregado nas organizações devido ao alto custo e pela demora em sua execução.

### **2.3.5 Incidentes críticos**

Quando se pretende utilizar esse método, o supervisor deverá ter consciência que ele qualificará seu funcionário através do uso de adjetivos. “Logicamente, uma vez que os adjetivos caracterizam as pessoas, é algo extremamente subjetivo, podendo gerar resultados não plenamente verdadeiros e, conseqüentemente, improdutivos” (DALMAU; BENETTI, 2009, p. 80).

Este método faz com que o avaliado tenha um período longo de avaliação (geralmente um ano) sendo registrado todos os incidentes em sua conduta durante o período, eliminando assim um resultado apenas recente. O conhecimento destes incidentes críticos pode fazer com que o funcionário tenha conhecimento do que fazer para eliminar falhas em seu desempenho. “O método focaliza as exceções no desempenho das pessoas e cada fator da avaliação é utilizado em termos de incidentes críticos ou excepcionais” (FRANÇA, 2011, p. 121).

### **2.3.6 Autoavaliação**

Método simples onde o próprio indivíduo é convidado a realizar uma avaliação honesta de seu desempenho. “Por se tratar de uma avaliação feita pelo próprio

avaliado, obviamente podem ocorrer forte viés e falta de sinceridade. Para minimizar o problema, o ideal é que esse sistema seja usado em conjunto com algum dos outros sistemas de avaliação de desempenho” (FRANÇA, 2011, p. 122).

Para Gil (2012), este método pode ser em forma de relatórios, escalas gráficas ou frases descritivas, porém só será válido se aplicado a indivíduos com alto grau de maturidade profissional.

Dessler (2003) descreve que o problema ocorrido neste método é o de alguns funcionários se avaliarem satisfatoriamente acima do desempenho descrito pelos seus supervisores ou de seus pares.

### **2.3.7 Avaliação 360°**

O sistema de avaliação 360° consiste na adoção de *feedback* de várias fontes que procuram recolher uma grande quantidade de informações. Uma vantagem neste método é que não será levado a tendenciosidade e a subjetividade de um só avaliador, uma vez que haverá vários envolvidos.

Quem emite os *feedback* são pessoas situadas em diferentes posições em redor do avaliado e que fazem parte de sua rede de relacionamento (*network*): superior imediato, pares, subordinados, clientes internos e externos, equipes, outras áreas funcionais, e outros *stakeholders*; desse modo, a percepção do superior imediato passa a ser insuficiente como fonte de *feedback* (FRANÇA, 2011, p.124).

Este método não é muito utilizado para aumento salarial, sendo mais útil na questão de desenvolvimento pessoal. Dessler (2003) descreve que neste método várias pessoas que tem envolvimento com o funcionário preenchem pesquisas de avaliação, em seguida os dados são compilados por sistemas computadorizados e um relatório individual é apresentado ao avaliado. Caso ele ache necessário pode se reunir com seu supervisor para elaborar um plano de autodesenvolvimento.

Gil (2012) descreve algumas vantagens em relação a este método, como: Ser mais democrático, dando voz a todos; resulta em um resultado mais equilibrado por possuir muitos pontos de vista; dá uma ampla visão em relação aos pontos fortes e fracos do avaliado e o auxilia a planejar sua carreira. Em controvérsia a isto, existe algumas desvantagens, como: Se não for uma organização com boa comunicação e

forte senso de equipe, poderá provocar intrigas; alguns funcionários poderão faltar com a verdade, por medo de sofrer retaliações futuras e há o risco de desembocarem julgamentos subjetivos e pessoais.

Para Martins (2002), este modelo de avaliação deve ter como público-alvo executivos de todos os níveis hierárquicos, sejam eles presidentes, vice-presidentes, diretores, superintendentes ou gerentes. Sendo que no final toda a organização participa do processo.

Na visão de Hipólito e Reis (2002), este método permite a autoavaliação, onde a pessoa pode comparar seu desempenho profissional com os demais colegas de trabalho. “Nesse processo, é possível identificar claramente os pontos fortes e as oportunidades de melhoria. Um consultor pode apoiar a pessoa nessa análise e na construção de um plano pessoal de desenvolvimento” (HIPÓLITO; REIS, 2002, p. 78).

Junta-se a estes métodos, um outro lembrado por Marras (2011) como:

### **2.3.8 Comparativo**

Neste método as análises utilizadas para comparação são entre um e outro empregado ou entre o emprego e o grupo em que ele atua.

Diversas técnicas podem ser utilizadas, como, por exemplo, a de determinar se ele se localiza, primeiramente, no quartil superior ou inferior da média do grupo para logo a seguir compará-lo com o grupo em que se localiza (quartil superior ou inferior) e realizar confrontações individuais, com o objetivo de hierarquiza-los um a um. (MARRAS, 2011, p. 169).

Dessler (2003, p. 175), nomeia este método como “comparação entre pares”, sendo que todos os funcionários são avaliados através de comparações com os demais pares. “Para cada funcionário, o supervisor indica (com um sinal de mais ou de menos) se ele é melhor ou pior que cada um dos demais funcionários naquele aspecto”.

Após obter-se um histórico da Gestão de Pessoas e da Avaliação de Desempenho, o estudo dos mais variados tipos de avaliação têm auxiliado no processo de verificação das práticas utilizadas na instituição e os modelos empregados nas teorias dos autores.

## 2.4 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

As Instituições de Ensino Superior têm hoje a necessidade de vender seus produtos que são a prestação de serviço, no ensino, na pesquisa e na extensão. Sendo assim elas buscam cada vez melhorar mais seus resultados.

O nascimento do ensino superior no Brasil foi um acontecimento tardio, pois somente em 1934 surgiu a Universidade Federal de São Paulo. A partir de então “foram criadas mais de vinte universidades federais no Brasil. O surgimento de tantas universidades públicas marcou a expansão do sistema público federal de educação superior”. PANIZZI, (2004 *apud* FALQUETO e FARIAS, 2013, p. 26)

Seguindo o exemplo do Brasil, o estado de Santa Catarina também teve um desenvolvimento da educação superior de forma tardia, pois a criação das duas universidades públicas e gratuitas (Universidade Federal de Santa Catarina e Universidade do Estado de Santa Catarina) só se deu entre as décadas de cinquenta e sessenta.

Com o objetivo de interiorizar o ensino público no país e suprir a ausência do estado surgem as instituições de ensino superior comunitárias que trazem um grande diferencial. “Tais instituições, além de produzirem novos conhecimentos por meio da pesquisa e os difundirem nas salas de aula, dedicam importante esforço para partilhar, socializar o conhecimento, a arte e a cultura na comunidade”, (CAMPOS *et al*, 2017, p. 49).

A ampliação do ensino superior garante hoje a formação de grande parte da população que sempre teve como meta a educação, mas que antes não tinha oportunidades. Kaplan (2001 *apud* CAMPOS *et al* 2017), se mostra preocupado com as instituições sem fins lucrativos, pois enfrentam a crescente concorrência das instituições privadas, cada vez com menos recursos governamentais.

A competência do aluno em resolver problemas com sua criatividade torna-se reduzida se houver falta ou ausência das atividades de pesquisa no ambiente de estudo. “Surge então a necessidade de uma gestão de recursos humanos para as Instituições Públicas de Ensino Superior que atenda as especificações da ciência objeto de ensino pautado no tripé ensino-pesquisa-extensão.” (PIMENTEL e PAULA, 2014, p. 250).

Falqueto e Farias (2013) revelam que a complexidade na estrutura e na organização das universidades federais provoca distorções com a identidade das funções de ensino, pesquisa e extensão. Uma possível forma de acompanhamento e supervisão tem sido o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes – ENADE. Porém, este instrumento verifica apenas as atividades de ensino.

### 3 METODOLOGIA

Nesta parte do trabalho são descritos os procedimentos metodológicos que foram utilizados no desenvolvimento desta pesquisa, de modo a possibilitar a obtenção dos resultados almejados. Constitui-se no caminho percorrido durante uma pesquisa, como sustenta Zanella (2007). A seguir são abordados o tipo de pesquisa, a unidade de análise e os sujeitos de pesquisa, as técnicas empregadas para a triangulação da coleta dos dados, bem como o método de análise e interpretação dos dados.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

O estudo, conforme Vergara (2013) pode ser classificado a partir de dois critérios básicos, quanto aos fins e aos meios.

Quanto aos fins o presente estudo é descritivo, pois exhibe características de determinada população, ou seja, servidores públicos federais de uma instituição de ensino. Não há necessidade de explicar os fenômenos que descreve, mas serve como base para explicar os fatos.

Quanto aos meios a pesquisa compreende: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa de campo. Bibliográfica porque na elaboração do estudo foram pesquisados os assuntos relacionados à área da Gestão de Pessoas, avaliação de desempenho e métodos utilizados nestas avaliações.

Documental porque foram consultados documentos guardados na Assessoria de Gestão de Pessoas do *Campus* Chapecó, tais como manuais de Avaliação de Desempenho e boletins informativos que tratam da história da UFFS e do *Campus* Chapecó,

Pesquisa de campo, pois foi realizada uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu à avaliação de desempenho, incluindo entrevistas com os gestores que à utilizam.

Trata-se de uma pesquisa que faz uso de ferramentas da pesquisa qualitativa, pois na medida em que objetiva conhecer a realidade de acordo com a perspectiva dos sujeitos que participam da pesquisa, descreve Zanella (2007).

A estratégia de pesquisa adotada é o estudo de caso, pois trata das práticas

de avaliação de desempenho utilizadas na Universidade Federal da Fronteira Sul *Campus* Chapecó.

### 3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

O estudo sobre a Avaliação de Desempenho refere-se a realidade da UFFS – *Campus* Chapecó. Os sujeitos desta pesquisa foram: o Pró-reitor de Gestão de Pessoas da UFFS, o diretor de Desenvolvimento de Pessoal, o chefe do Departamento de Avaliação Funcional, o presidente da Comissão de Avaliação de Desempenho Docente, a membro titular da Comissão de Avaliação de Desempenho Técnico Administrativo, a diretora do *Campus* Chapecó, a coordenadora Administrativa do *Campus* Chapecó e a coordenadora Acadêmica do *Campus* Chapecó.

A escolha dos sujeitos se deu observando os organogramas da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (ANEXO H) e do *Campus* Chapecó (ANEXO I).

No organograma da PROGESP entende-se que na hierarquia utilizada temos o Pró-reitor de Gestão de Pessoas da UFFS, seguindo-se pelo diretor de Desenvolvimento de Pessoas e, em seguida, pelo chefe do Departamento de Avaliação Funcional.

Na estrutura do organograma do *Campus* Chapecó, tem-se a figura da diretora do *Campus* como representante máxima da Instituição, seguindo-se pelas coordenadoras acadêmica e administrativa.

### 3.3 COLETA DE DADOS

A opção das técnicas utilizadas para coleta de dados provém do problema e dos objetivos de pesquisa. Essas técnicas podem ser entrevistas, aplicação de questionários, observação e análise de documentos.

A entrevista é o método mais utilizado quando deseja-se coletar dados em pesquisas qualitativas. Vergara (2009) trata a entrevista como um encontro entre duas ou mais pessoas. De um lado temos a entrevistadora e, do outro lado, temos uma ou mais pessoas que são as entrevistadas.

Na entrevista semiaberta existe um roteiro criado pelo pesquisador, porém neste caso é permitida a inclusão, exclusão e mudanças nas perguntas. Vergara (2009) revela que nesta estrutura de entrevista as perguntas podem revelar não somente a opinião do entrevistado, como também seu nível conhecimento.

O roteiro de entrevista semiaberta (APÊNDICE A) foi composto por cinco questões buscando levantar com os gestores suas percepções sobre as práticas, possibilidade e limitações da avaliação de desempenho realizada na UFFS.

As entrevistas foram realizadas na primeira quinzena de junho de 2017 em seus ambientes de trabalho ou em salas de reuniões sem que houvessem interrupções durante a entrevista.

### 3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para Vergara (2013) há uma limitação que ocorre no momento da análise dos dados coletados, pois a interpretação do pesquisador pode sofrer influência por intermédio de sua história de vida. Para isto deve-se buscar um distanciamento, mesmo que aceite-se que a neutralidade científica é inexistente.

Na análise de conteúdo Laville e Dionne (*apud* ZAMBERLAN *et al* 2014), deve existir uma operacionalização para facilitar o trabalho do pesquisador. Em um primeiro momento deve-se estar de posse dos dados obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas e outras ferramentas que o pesquisador julgue necessárias. Em um segundo momento o pesquisador parte para a análise e interpretação, objetivando chegar a conclusão.

Bardin (*apud* ZAMBERLAN *et al*, 2014) sugere três etapas para a análise de conteúdo: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Na pré-análise há a organização do material a ser avaliado. Na segunda etapa é elaborada a codificação do material e definição de categorias de análise. E na terceira etapa acontece a condensação dos dados, é o momento da análise reflexiva e crítica.

Após a abordagem dos processos metodológicos utilizados neste estudo, a próxima parte do Trabalho de Conclusão de Curso compreende a Apresentação e Discussão dos Resultados.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO

Nesta parte do TCC serão apresentados, analisados e discutidos os dados coletados no estudo. Buscou-se analisar, considerando a percepção dos gestores envolvidos na avaliação de desempenho utilizada na UFFS.

Em um primeiro momento serão expostos alguns dados em relação à instituição estudada e as práticas legais da avaliação de desempenho, para posteriormente expor os dados e a análise dos gestores pesquisados.

### 4.1 A UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL

Com a missão de assegurar o acesso à educação superior como fator decisivo para o desenvolvimento da Mesorregião Grande Fronteira Mercosul, garantir a qualificação profissional e a inclusão social, desenvolver atividades de ensino, pesquisa e extensão buscando a interação e a integração das cidades e estados que compõem a Mesorregião e promover o desenvolvimento regional integrado, foi criada a Universidade Federal da Fronteira Sul através da lei nº 12.029, de 15 de setembro de 2009.

Porém, a história da luta dos movimentos sociais em busca de uma universidade de ensino superior pública, gratuita e de qualidade é bem mais antiga e perpassa décadas de busca desse sonho em uma região historicamente desassistida pelo poder público. Foi em 2005 que entidades públicas, ONGs e movimentos sociais conseguiram uma coesão na criação do Movimento Pró-Universidade Federal obtendo uma sinalização de possibilidade de implantação através do governo federal.

Em uma sessão do Fórum da Mesorregião Grande Fronteira do Mercosul (MESOMERCOSUL), realizada em 2006, chegou-se a uma decisão: Na rejeição de todas as propostas realizadas pelos três estados do Sul, haveria uma união para elaboração de um projeto único que envolvesse toda a mesorregião.

O projeto que chegou ao Congresso Nacional e depois foi aprovado já definia uma série de características da nova instituição, que deveria ser democrática, popular e teria cinco campi, para suprir a carência de vagas na Fronteira Mercosul e reverter o processo de litoralização. (UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL, 2015).

A partir daquele momento o Ministério da Educação (MEC) passou a coordenar as atividades e designou a Comissão de Implantação do Projeto Pedagógico Institucional participando ainda de uma reunião com o grupo de trabalho para discutir as áreas de influência da instituição, localização da sede e dos campi, estrutura física e orçamento.

No final de 2007, em uma solenidade com a presença do presidente da república, políticos, representantes de movimentos sociais e integrantes do Movimento Pró-Universidade, o ministro da Educação deu a palavra final, divulgando a criação da Universidade Federal da Fronteira Sul.

Em 2008 foi criada uma Comissão de Implantação tendo como presidente o professor Dilvo Ristoff, docente da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Enquanto aguardavam a tramitação do projeto de lei, a comissão definiu o local da sede e dos cinco *campi* da Instituição, e passou a estudar quais os cursos a serem ofertados. Os *campi* são: Chapecó em Santa Catarina, Realeza e Laranjeiras do Sul no Paraná, Cerro Largo e Erechim no Rio Grande do Sul, sendo que neste estado em 2012 houve a instalação de um novo *campus* na cidade de Passo Fundo.

A data que marca a constituição completa da comunidade acadêmica da instituição foi no dia 29 de março de 2010.

Cerimônias especiais nos cinco campi celebraram o dia histórico. Servidores técnico-administrativos, professores e equipe dirigente receberam os primeiros alunos. Oficialmente, esse foi o dia que começou o trabalho nas atividades-fim da UFFS: o ensino, a pesquisa e a extensão. (UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL, 2015).

Desde seu início a UFFS objetivou favorecer o ingresso de alunos provindos da rede pública de ensino e hoje reserva aproximadamente 90% das vagas de graduação para alunos do ensino médio que tiveram seus estudos cursados integralmente em escolas públicas.

A instituição que em 2017 estará completando oito anos, conta atualmente com mais de 40 cursos de graduação, quatro cursos de especialização, 11 mestrados e dois doutorados interinstitucionais e já ultrapassou a marca de 8 mil estudantes. Os cursos ofertados visam contribuir na promoção do desenvolvimento regional sustentável. Além das atividades acadêmicas de ensino, são desenvolvidos no âmbito do *campi*, projetos de pesquisa e de extensão, entre outras, aumentando desse forma

o nível de formação dos estudantes.

#### **4.1.1 Campus Chapecó**

Para iniciar suas atividades em Chapecó, “o Reitor Dilvo Ristoff acertou a locação do espaço para as salas de aula, laboratórios, espaços de convivência, bibliotecas, auditórios e as pró-reitorias de Graduação e de Assuntos da Comunidade” (PERBONI, 2009, p. 2). Como *campus* provisório foi escolhido o antigo Seminário São José, localizado no bairro Seminário. Nele havia disposição de três mil metros quadrados de área construída em um terreno de 24 mil metros de área. Este prédio ficou locado para a UFFS até o *campus* definitivo ficar pronto e ser realizada a mudança. No final de outubro de 2009, os arquitetos da instituição foram ao terreno onde seria instalados o *Campus* Chapecó, para verificar as condições do terreno e o andamento dos levantamentos topográficos. Através dessas informações foi elaborado o projeto do plano físico do *campus*.

O terreno de 916 mil metros quadrados, para construção do *Campus* Chapecó, foi doado pelo empresário Nilson Folle. As obras tiveram início no ano de 2010, sendo que no primeiro momento foram construídos os Blocos A e B que abrigaram salas de aula, auditórios, biblioteca, cantina, espaços destinados a alunos e salas de apoio. Junto a eles houve a construção de quatro blocos para abrigar os laboratórios didáticos.

No dia 16 de setembro de 2013 os estudantes dos 11 cursos de graduação (ofertados na época) e parte dos servidores iniciaram as atividades do segundo semestre daquele ano no prédio novo do campus definitivo, situado na SC 484 km 02, bairro Fronteira Sul.

Hoje, o *Campus* Chapecó conta com dois blocos para salas de aula, quatro laboratórios didáticos, um restaurante universitário, um bloco com salas para professores e um bloco utilizado para abrigar a biblioteca e demais setores administrativos e acadêmicos. Existem mais de 3000 alunos matriculados, 80 servidores técnicos administrativos em educação, 230 professores efetivos e 40 professores substitutos.

## 4.2 PRÁTICAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A forma de avaliar os servidores públicos federais, sejam eles técnicos administrativos em educação, sejam eles docentes do magistério superior possui amparo na lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 – a qual dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais – e no decreto n 1.171, de 22 de junho de 1994 – o qual Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal.

Em seu artigo 20, a lei enfatiza 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” (BRASIL, 1990). A emenda constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, alterou o período de estágio probatório para três anos de efetivo exercício.

Para adquirir estabilidade, todos os servidores públicos federais devem passar por essa avaliação de desempenho, a qual deve ter uma comissão formada justamente para essa intenção. Quatro meses antes de findar o estágio probatório a avaliação será submetida a homologação de uma autoridade competente.

Para melhor avaliar seus servidores a UFFS dividiu a categoria de técnicos administrativos e docentes criando comissões de avaliações para cada uma.

### 4.2.1 Técnicos administrativos em educação

Durante o período de estágio probatório, os técnicos administrativos em educação são avaliados de acordo com a portaria nº 347/GR/UFFS/2010, a qual dispõe sobre a avaliação de desempenho dos integrantes da carreira dos cargos técnico administrativos em educação da UFFS em período de Estágio Probatório e dá outras providências.

Em seu terceiro artigo, a portaria estabelece que a avaliação de desempenho observa os seguintes fatores: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade.

I – assiduidade: comparecimento, pontualidade e permanência no local de trabalho nos períodos estabelecidos, e se em serviço externo, com conhecimento e anuência da chefia.

II – disciplina: cumprimento das normas institucionais; compromisso com os planos e acordos firmados no setor; impacto da disciplina nas relações interpessoais.

III – capacidade de iniciativa: interesse pelo desenvolvimento do trabalho; ações propositivas; resolução de problemas; ações autônomas.

IV – produtividade: alcance das metas traçadas; empenho e agilidade no desenvolvimento das atividades.

V – Responsabilidade: execução das ações previstas; credibilidade; zelo pelo patrimônio; postura no atendimento; observância ao Código de Ética do Servidor Público, Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994. (UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL, 2010a)

Para acompanhar, orientar e avaliar o servidor técnico administrativo foi criada uma comissão de avaliação designada pelo Reitor da UFFS, composta por três técnicos administrativos e respectivos suplentes. Após o servidor enviar seu Memorial Descritivo (ANEXO A) à DDP, cabe a essa comissão solicitar às chefias imediatas e superiores o preenchimento de uma ficha de avaliação (ANEXO C) sobre o desempenho do servidor durante determinado período. Caso julgue indispensável, os integrantes da comissão podem consultar demais servidores técnicos administrativos ou docentes para auxiliar nos documentos de avaliação. Em posse da ficha de avaliação a comissão emite um parecer referente ao período estudado de estágio probatório o qual será assinado pelo servidor avaliado.

A ficha é composta de quatro páginas, onde a primeira contém informações referentes a forma de preenchimento (ANEXO B) e as demais possuem os dados do servidor avaliado e as notas recebidas pelas suas chefias. A escala de notas varia de 1 a 5 sendo: 1 – Péssimo, 2 – Ruim, 3 – Regular, 4 – Bom e 5 – Ótimo.

Durante o estágio probatório dos servidores técnicos administrativos são realizadas três avaliações parciais, sendo a primeira ao completar 12 meses de efetivo exercício no cargo, a segunda ao completar 24 meses de exercício e a última no 30º mês de efetivo exercício no cargo. Cabe a comissão de avaliação emitir parecer referente as avaliações parciais do desempenho do servidor técnico administrativo baseados nas atividades desenvolvidas durante o período de avaliação.

Em seu artigo oitavo, a portaria dá plenos poderes a Comissão de Avaliação a recomendação da exoneração do servidor, assegurando sua ampla defesa, cabendo a decisão final ao Reitor.

Art. 8º. A qualquer momento, assegurando o direito à ampla defesa, durante o período do estágio probatório, mesmo em se tratando de parecer parcial, a exoneração do técnico-administrativo poderá ser recomendada pela Comissão de Avaliação que acompanha o processo de avaliação, através de relatório circunstanciado, que deverá ser submetido, em regime de urgência, à apreciação da chefia onde ele atua e, se aprovado, encaminhado à Comissão Interna de Supervisão (CIS), para a emissão de parecer que deverá subsidiar a decisão final do Reitor. (UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL, 2010a).

Ao final da terceira avaliação parcial a Comissão de Avaliação encaminha a chefia imediata um parecer conclusivo, para aprovação ou reprovação do servidor. Após análise desse parecer final a chefia deve dar ciência ao servidor e encaminhar o parecer novamente a Comissão de Avaliação enviando-o à CIS, para confecção de um parecer que auxiliará o veredicto final do Reitor. Fica a cargo da CIS, antes do término do 32º mês, encaminhar o processo com o parecer final para o Reitor homologar. A homologação da aprovação ou reprovação do servidor ocorrerá através de portaria específica do Reitor, a ser publicada no 36º mês de efetivo exercício do servidor.

Transcorrido o interstício de 18 meses de efetivo exercício no cargo contados a partir da data de entrada em exercício, o servidor técnico administrativo terá direito a progressão por mérito. Para isso utilizar-se-á os resultados obtidos nas avaliações parciais de estágio probatório. A comissão que irá administrar esse processo de progressão é a mesma responsável pelo estágio probatório e deverá solicitar ao servidor que encaminhe seu memorial descritivo para ser apensado ao pareceres parciais. “O parecer relativo à concessão de progressão por mérito em período de Estágio Probatório, será de caráter qualitativo e será fundamentado nos fatores estabelecidos no Art. 20 da Lei 8.112/90.” (UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL, 2010a).

Com o término do estágio probatório, as demais portarias para concessão de progressão por mérito serão realizadas por nova comissão designada para esta finalidade.

#### 4.2.2 Docentes

Com a publicação da lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, que reestruturou o Plano de Carreiras e Cargos do Magistério Superior, a UFFS instituiu a portaria nº 797/GR/UFFS/2014 e adequou a já existente portaria nº 254/GR/UFFS/2010 para regulamentar a realização das avaliações de desempenho para fins de progressão, promoção e estágio probatório.

Para cumprir as atividades da avaliação de desempenho são estabelecidas em cada *Campus* da UFFS, Comissões de Avaliação de Desempenho Docente (CAD), as quais precisam ser compostas por:

- I - Dois membros fixos, professores estáveis dentre aqueles de classe/nível mais elevado na unidade, estes indicados pela Direção do *Campus*; e
- II - Um membro, professor estável, integrante do colegiado do curso onde o servidor avaliado tenha ministrado maior número de aulas, indicado pelo Coordenador Acadêmico do *Campus*. (UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL, 2014).

Nessa formação, cada membro da CAD deverá ter um suplente e as ações e procedimentos desencadeados por esta regra serão acompanhados pela Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD).

Os fatores utilizados na avaliação de desempenho estão divididos nas seguintes áreas de concentração: Acadêmica, Administrativa e Serviço Público.

Para a área acadêmica os fatores que a compõem são:

- I - desempenho didático, avaliado com a participação do corpo discente;
- II - adaptação do professor ao trabalho, verificada por meio de avaliação da capacidade e qualidade no desempenho das atribuições do cargo;
- III - produção científica, de inovação, técnica ou artística;
- IV - orientação de estudantes de Mestrado e Doutorado, de monitores, estagiários ou bolsistas institucionais, bem como de alunos em seus trabalhos de conclusão de curso;
- V - participação em bancas examinadoras de monografia, de dissertações, de teses e de concurso público;
- VI - 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;
- VII - atividade de extensão à comunidade, de cursos e de serviços;
- VIII - 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;

**IX** - exercício de funções de direção, coordenação, assessoramento, chefia e assistência na própria IFE ou em órgãos dos Ministérios da Educação, da Cultura e de Ciência, Tecnologia e Inovação, ou outro relacionado à área de atuação do docente. (UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL, 2014)

A área administrativa é composta pelos seguintes fatores: Assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade. Para a área serviço público, o servidor docente deve cumprir seus deveres e obrigações respeitando a ética profissional. Para tal, as instâncias éticas, de ouvidoria e correição estarão informando a CAD a respeito de processos que tramitam em julgado.

A avaliação do desempenho se dará através da análise de memorial descritivo (ANEXO D) documentando todas as atividades praticadas durante o período avaliado. Juntar-se-ão a este memorial, declaração do curso (ANEXO E) onde o docente está lotado e da coordenação acadêmica (ANEXO F) aprovando ou não os fatores mencionados anteriormente, e a juntada de registros do SIAPEcad e SIAPEnet referentes ao provimentos do cargo e de ocorrências com licenças e afastamentos. Os ciclos avaliativos são anuais, com exceção do docente em estágio probatório, o qual contará com sua terceira avaliação no 30º mês de efetivo exercício. Após essa avaliação os ciclos voltam a ser anuais.

Tal qual como os servidores técnicos administrativos em educação e cumprindo o que regem as normativas existentes, os docentes nomeados também devem cumprir seu período de estágio probatório durante seus primeiros 36 meses de efetivo exercício. Durante o período de estágio as avaliações serão embasadas:

- I. no memorial descritivo ordenado cronologicamente, apresentado pelo docente, documentando suas atividades científico-acadêmicas e administrativas;
- II. nos Relatórios Individuais de Atividades Semestrais (RIA);
- III. na assiduidade, na disciplina, no desempenho didático-pedagógico, na capacidade de iniciativa, na produtividade, na responsabilidade e no comprometimento institucional;
- IV. na participação em atividades de aperfeiçoamento didático-pedagógicas oferecidas pela UFFS;
- V. em questionários ou relatórios de avaliação do docente pelo discente. (UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL, 2010).

As avaliações a serem realizadas durante o estágio probatório ocorrem nas seguintes parciais: A primeira a ser realizada aos primeiros doze meses de exercício

no cargo; a segunda ao término do 24º mês de efetivo exercício; e a terceira e última referente aos 30 meses de exercício no cargo.

Os pareceres parciais referentes a cada um dos períodos serão elaborados pela CAD e devem receber aprovação dos colegiados de curso. Se aprovados os pareceres serão encaminhados ao docente para tomar ciência da avaliação recebida.

Após as três avaliações parciais, a CAD emitirá um parecer final de estágio probatório recomendando a aprovação ou reprovação do servidor docente. Esse parecer, após verificado pelo coordenador do colegiado de curso, deverá ser encaminhado a CPPD e deve chegar até o 32º mês ao gabinete do Reitor para receber a homologação. No caso de aprovação a portaria será publicada e terá seus efeitos validados no 36º mês de efetivo exercício no cargo.

As concessões de progressão funcional ocorrerão sempre decorridos dois anos de interstício de uma progressão a outra e se consideram os resultados obtidos nas avaliações de desempenho.

Fica a cargo da CAD analisar o memorial do docente verificando se os documentos comprobatórios das atividades estão presentes e se há as declarações da coordenação acadêmica e de curso. Havendo avaliações com resultado negativo o processo precisa ser enviado à Diretoria de Desenvolvimento de Pessoal para os trâmites necessários. O servidor docente pode impetrar recurso contra os resultados obtidos na avaliação, desde que esteja devidamente fundamentado.

As Assessorias de Gestão de Pessoas dos *Campis* receberão mensalmente da DDP a lista dos docentes que devem entregar o memorial descritivo com o data de início e fim do período de avaliação.

#### **4.2.3 Servidores em afastamento**

Os servidores técnicos administrativos ou docentes que estiverem em afastamentos considerados como efetivo exercício no serviço público também terão suas avaliações de desempenho realizadas conforme portaria nº 889/GR/UFGS/2016.

De acordo com o artigo 102, da lei nº 8112, consideram-se afastamentos de efetivo exercícios: férias; exercício de cargo em comissão, em órgão ou entidades dos Poderes da União, dos Estados, Municípios e Distrito Federal; exercício de cargo ou

função de governo ou administração, em qualquer parte do território nacional, por nomeação do Presidente da República; participação em programa de treinamento regularmente instituído ou em programa de pós-graduação *stricto sensu* no País; desempenho de mandato eletivo federal, estadual, municipal ou do Distrito Federal, exceto para promoção por merecimento; júri e outros serviços obrigatórios por lei; missão ou estudo no exterior, quando autorizado o afastamento; deslocamento para nova sede; participação em competição desportiva nacional ou convocação para integrar representação desportiva nacional, no País ou no exterior; afastamento para servir em organismo internacional de que o Brasil participe ou com o qual coopere.

Juntam-se a estes afastamentos as seguintes licenças - à gestante, à adotante e à paternidade; para tratamento da própria saúde, até o limite de vinte e quatro meses, cumulativo ao longo do tempo de serviço público prestado à União, em cargo de provimento efetivo; para o desempenho de mandato classista ou participação de gerência ou administração em sociedade cooperativa constituída por servidores para prestar serviços a seus membros; por motivo de acidente em serviço ou doença profissional; para capacitação; por convocação para o serviço militar.

Para os afastamentos: desempenho de mandato eletivo federal, estadual, municipal ou do Distrito Federal; júri e outros serviços obrigatórios por lei; licenças; e participação em competição desportiva nacional ou convocação para integrar representação desportiva nacional, no País ou no exterior; por tempo superior a dois terços do período avaliativo, o servidor não deverá ser avaliado recebendo o mesmo parecer avaliativo aplicado no período anterior, até nova avaliação realizada após seu retorno. Tratando-se do primeiro período e o servidor não possuindo parecer anterior, ele deverá ser avaliado após o retorno, atendendo um período de no mínimo quatro meses da data do retorno a data da avaliação.

Em afastamentos de licenças; exercício de cargo em comissão ou equivalente, em órgão ou entidade dos Poderes da União, dos Estados, Municípios e Distrito Federal; exercício de cargo ou função de governo ou administração, em qualquer parte do território nacional, por nomeação do Presidente da República; o órgão cessionário avaliará seguindo as orientações do órgão de origem do servidor.

Tratando-se de afastamentos para participação em programa de pós-graduação *stricto sensu* ou pós-doutorado, será avaliado o desempenho do servidor

no programa, devendo comprovar através de documentos da instituição, emitido por autoridade com competência para firmá-lo, atestando o desempenho acadêmico e frequência, dando-se preferência através de histórico escolar.

Os comprovantes se darão em períodos de avaliações semestrais ou anuais, conforme o ciclo avaliativo na UFFS, sendo enviados para a CPPD – no caso de servidores docentes – e para a DDP – no caso de servidores técnicos administrativos em educação – sendo estes órgãos responsáveis para encaminhar os comprovantes para as referidas comissões de avaliação de desempenho.

Sendo um desempenho acadêmico ou uma frequência insuficiente, o servidor será reprovado em sua avaliação.

#### 4.3 POSSIBILIDADES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A possibilidade da avaliação de desempenho que foi lembrada por todos os gestores entrevistados é a da progressão na carreira para os servidores técnicos, a qual ocorre respeitando o interstício de 18 meses de efetivo exercício, e para os docentes, que ocorre respeitando o interstício de 24 meses de efetivo exercício. Estas progressões fazem com que os servidores possam avançar níveis e classes em suas carreiras e alguns gestores lembraram do ganho financeiro que os servidores recebem a cada progressão. Benetti e Dalmau (2009) colocam como um possível objetivo da avaliação de desempenho o fornecimento de uma apoio para indicações salariais.

Outro aspecto que foi recorrente nos depoimentos dos entrevistados é sobre a importância da avaliação de desempenho uma vez que possibilita a instituição de ensino verificar se os servidores estão tendo um bom desenvolvimento em suas carreiras, proporcionando assim uma melhor prestação de serviço nos setores em que atuam. Para os gestores a avaliação ajuda os servidores a se desenvolverem profissionalmente e pode apontar quais são as falhas ocorridas ao longo do período para que o servidor possa vir a melhorar nestes pontos.

A diretora e a coordenadora administrativa do *Campus* Chapecó demonstraram que o fato do servidor obter um bom resultado na avaliação de desempenho dá a ele motivação e satisfação para continuar melhorando e contribuindo com a instituição. Benetti e Dalmau (2009) também sinalizam como benefícios uma satisfação maior no

trabalho e compromisso com a instituição.

A membro titular da Comissão de Avaliação de Desempenho Técnico Administrativo destacou que sabendo que haverá uma avaliação, os servidores executam suas tarefas com maior zelo e buscam se capacitar para que sejam bem avaliados. Ela lembra a questão da disciplina: “A avaliação te disciplina e nos torna mais responsáveis”.

O ambiente de trabalho foi lembrado como um fator importante na avaliação de desempenho, pois podem existir servidores que se sintam melhor em um atendimento ao público, enquanto outros tem um desempenho melhor em manusear planilhas ou sistemas que não exigem contato com o público. A avaliação proporcionará verificar se estes servidores devem ser alocados em outro setor, ou até mesmo irá demonstrar se há problemas estruturais no setor onde ele desenvolve suas atividades. Preocupação que pode ser observada na entrevista com a coordenadora administrativa:

A avaliação irá levantar a necessidade de acompanhamento, inclusive de remoção dos servidores entre setores. Podemos explorar melhor as qualidades e as técnicas que o profissional tem e alocar em um setor onde será melhor aproveitado.

Para a diretora do *Campus* Chapecó o momento de composição e organização do Memorial Descritivo serve como uma autoavaliação de todas as ações realizadas no período avaliativo. Autoavaliação que foi um método com o maior número de votos dos participantes para compor as práticas de avaliação no futuro. Não ficando como uma única avaliação do período, mas tendo um peso que irá formar a nota final de avaliação do servidor. Gil (2012), revela que o método da autoavaliação só tem legitimidade se aplicado em grupos com alto grau de maturidade profissional. Esta maturidade pode-se perceber na fala do chefe do Departamento de Avaliação Funcional, “estamos com uma nova safra de servidores jovens e bem qualificados, hoje temos menos de 10% de servidores técnicos sem o nível superior”.

Para Dessler (2003) a autoavaliação pode apresentar um problema básico, quando os funcionários se avaliam de modo mais favorável que seus colegas ou superiores. Ele defende que ela deve ser utilizada em conjunto com a avaliação dos supervisores.

Além da autoavaliação outro método muito lembrado nas entrevistas e tido como ideal pelo pró-reitor de Gestão de Pessoa e pelo diretor de Desenvolvimento Pessoal é o 360° o qual possibilitaria um panorama real do desempenho do servidor.

Nesta perspectiva o Pró-reitor de Gestão de Pessoas considera que “O servidor deveria ter uma avaliação do gestor, dos colegas de trabalho e todas as pessoas atingidas pelas ações do servidor. Em relação ao peso que será adotado a cada avaliação é algo a ser bem analisado, destacou o pró-reitor”.

A avaliação 360° também é elegida por Benetti e Dalmau (2009, p. 90) “é por esses fatores que uma avaliação de 360° tende a dar mais certo”, mas alertam para a adoção de pesos para deixarem os sistemas ficar de forma mais igualitária.

Para o presidente da Comissão de Avaliação de Desempenho Docente, a avaliação de desempenho é um instrumento que possibilita a instituição para que o servidor docente execute o mínimo de atividades exigidas no ensino, pesquisa, extensão e em atividades administrativas.

Na visão da coordenadora acadêmica durante o estágio probatório a avaliação de desempenho serve para verificar se o servidor está atendendo ao conjunto de regras e ao findar o período de estágio probatório as avaliações continuam com o propósito claro de ver se continua cumprindo os critérios necessários para a progressão.

#### 4.4 LIMITAÇÕES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Por mais que se criem regras e se tomem cuidados para uma perfeita avaliação de desempenho, deve-se tomar os cuidados necessários, pois se os servidores perceberem falhas e limitações, estas devem ser corrigidas o quanto antes para não criar desapontamento ou desilusões nos servidores.

Os entrevistados foram unânimes ao defenderem o uso da avaliação de desempenho na UFFS, mas observaram limitações e falhas que ela apresenta.

A limitação que predominou nos depoimentos é a forma que as chefias realizam a avaliação. Como ela tem um ciclo anual e a ficha de avaliação vem para o chefe de setor preencher no fim do ciclo, alguns entrevistados acreditam que a chefia faça uma avaliação apenas do período que ele se recorda, ou seja, dos últimos meses. Para a

membro titular da Comissão de Avaliação de Desempenho Técnico Administrativo: “A avaliação é de uma ano e o documento chega no final do período, então pode ocorrer do avaliador não ter feito uma avaliação ao longo do período e vai fazer apenas do que ele lembra no último mês, o que é uma injustiça”.

O diretor de Desenvolvimento Pessoal acredita que a limitação está no modo que as chefias imediatas fazem a avaliação de desempenho, pois têm dificuldades e não estão preparados para avaliar. Limitação também percebida pela diretora do *Campus* Chapecó, pois para ela as chefias apresentam dificuldade em colocar as notas na ficha de avaliação, “porque a pessoa que hoje é chefe, amanhã pode não ser mais, então as pessoas acreditam que isso possa interferir nas relações de trabalho”. Ela reconhece que “não temos ainda uma cultura de avaliação”, pois observou que vários chefes reclamam de um servidor em determinado item, mas na ficha de avaliação preenchem com a nota máxima.

Marras (2011) reconhece que o principal problema em um sistema de avaliação de desempenho está mais em quem avalia do que propriamente no instrumento de avaliação. Ele acredita que os efeitos sejam de ponto de vista psicológico e podem ser realizados conscientemente ou inconscientemente.

Gil (2012, p. 150) considera que há despreparo em administrar pessoas:

Os gerentes, que geralmente são especialistas em alguma coisa, de modo geral não apresentam maior qualificação técnica para tratar de assuntos de pessoal, tais como: fazer entrevistas de seleção, diagnosticar necessidades de treinamento, ensinar o trabalho, fornecer *feedback* e, principalmente, avaliar pessoas.

Uma limitação verificada pelo chefe do Departamento de Avaliação Funcional é que a portaria de avaliação de desempenho dos servidores técnicos não fala de uma pontuação que aprove ou reprove o desempenho do avaliado. “Em seu anexo a portaria traz notas para a avaliação do desempenho, mas não fala da aprovação ou reprovação”, concluiu.

Ainda se tratando da avaliação dos servidores técnicos administrativos, foram encontradas limitações na ficha de avaliação. A coordenadora administrativa acredita que a ficha é muito genérica e as vezes não é possível se avaliar uma situação específica e nem como mencionar outros critérios. Para a membro titular da Comissão de Avaliação de Desempenho Técnico Administrativo, a ficha deveria conter linhas

para a chefia colocar com suas palavras algo a mais, ou simplesmente para explicar o porquê de ter dado aquela nota.

A ficha que temos hoje contempla todos os pontos e nos deixa engessados. Como membro da comissão, vi avaliações em que o servidor foi acima do esperado, então o gestor coloca lá embaixo perto da assinatura uma observação para elogiar ainda mais o seu avaliado.

Em relação as avaliações de desempenho dos docentes também foram encontradas algumas limitações, sendo a principal apontada como a avaliação ser mal estruturada. O presidente da CAD explica isso ao descrever que como a avaliação possibilita “trabalhar o mínimo e progredir” alguns colegas se aproveitam dessa falha. Ele ainda descreve que um problema é que “os docentes, ao contrário dos técnicos administrativos, não podem ser cobrados quando ao ponto. Então há entendimento que como não vai cobrar ponto, não vai se cobrar a frequência”. Como não se pode cobrar esse critério a maneira de se regulamentar as atividades docentes é através do RAA e PAA.

O Consuni deveria estabelecer o que deve conter no RAA e PAA para que o docente tenha feito o mínimo. E atualmente o que o Consuni estabeleceu é que o docente ministre oito horas aula por semana em disciplinas. Então fazendo isso ele está aprovado na avaliação de desempenho docente.

A diretora do Campus Chapecó também apontou essa limitação: “Eu posso ter publicado dez artigos ou apenas um é a mesma coisa, em termos do que esse instrumento capta e do plano de cargos e salários.”

Visualiza-se que essa limitação apontada pelos gestores vem da ferramenta utilizada para a avaliação de desempenho, que no caso dos docentes é o Memorial Descritivo.

Destacou o presidente da CAD:

Precisa mudar o método, porque hoje para ser aprovado na avaliação o docente precisar ministrar oito horas aula e ter as duas cartas (declarações) declaração de curso e declaração acadêmica falando que cumpriu seu dever. Tendo isso ele é aprovado.

O pró-reitor de Gestão de Pessoas reconhece que o modelo utilizado na instituição atualmente é limitado e considera dificuldade em encontrar um modelo em

que não existam limitações. “O modelo é limitado, mas a gente busca sempre melhorar o modelo”, esclareceu.

O *feedback* das avaliações de desempenho também foi debatido nas entrevistas com os gestores. Benetti e Dalmau (2009) dizem que este termo vem sendo empregado cada vez mais nas empresas, não somente quando se refere da relação entre a organização e seus colaboradores, mas também em relação a todos os *stakeholders*. Os resultados de uma avaliação de desempenho são úteis para a organização, uma vez que fundamenta o planejamento para se desenvolver e criar critérios para o encarecimento e promoção dos colaboradores. Os avaliados também veem o *feedback* como uma ferramenta útil, pois através dele podem se autodesenvolver e crescer profissionalmente.

Em relação ao *feedback* dos servidores técnicos, os entrevistados acreditam que quem deve passar o resultado é a chefia imediata, pois é quem fez a avaliação. O pró-reitor de Gestão de Pessoas da UFFS revela que “a avaliação é o dia a dia e o formulário que você está preenchendo no final do período é apenas a formalização de tudo o que aconteceu durante o período”. A membro titular da Comissão de Avaliação de Desempenho Técnico Administrativo descreve:

O feedback precisa ser feito com muito cuidado, porque ele é para o bem do servidor, mas nem sempre é completamente bom. Existem momentos. Então quando for elogios e coisas boas deve sempre ser dado no grande grupo e corriqueiramente. Quando for repreensão, para você não acabar com a pessoa, é sempre recomendado que seja feita individualmente.

Para o *feedback* dos servidores docentes há necessidade de mudanças, conforme descreve a coordenadora acadêmica do *Campus* Chapecó:

Como aqui temos uma estrutura diferente fica difícil uma única pessoa dar o *feedback* para mais de 200 professores, então poderia haver uma comissão também para dar o resultado. O feedback deve ser dado no dia a dia, se houver alguma correção deve ser feito antes e não somente no momento da avaliação.

Ideia semelhante compartilha o presidente da Comissão de Avaliação de Desempenho Docente:

O feedback deve continuar nos moldes atuais: A CAD emite o parecer

(ANEXO G) e envia para a Assessoria de Gestão de Pessoas do *Campus Chapecó*, após isso a ASSGP chama o docente e passa o resultado. O problema é que em nossa universidade existem 230 professores lotados na Coordenação Acadêmica e a chefia imediata desses docentes é a coordenadora acadêmica. Como ela vai cuidar desses servidores no sentido de verificar se eles estão vindo trabalhar todo dia? Se estão ministrando as aulas? O que estão fazendo?

Dadas tais limitações, em seus depoimentos os entrevistados apontaram possíveis soluções, conforme serão apresentadas a seguir, nas proposições.

#### 4.5 PROPOSIÇÕES

Dentre os pontos mencionados pelos entrevistados diz respeito a PROGESP e a DDP, as quais deveriam verificar os pontos fracos (falhas) mais presentes nas avaliações de desempenho realizadas no *Campus Chapecó* e realizar cursos ou palestras para capacitar os servidores e melhorar esse desempenho nas futuras avaliações.

Para a coordenadora administrativa:

Após a avaliação de desempenho deve haver um retorno da instituição, mas como não recebemos esse retorno parece que não tem. Deve haver maior integração da universidade com as políticas de desempenho procurando meios de se efetivar essas práticas gerencialistas que vem agora com a avaliação. Todas as chefias tem que participar desse momento de retorno para ficar algo institucional.

Tanto o diretor de Desenvolvimento de Pessoal com o chefe do Departamento de Avaliação Funcional reconhecem que as portarias precisam de adequações. Eles acreditam que novas portarias venham substituir as atuais até o final do ano corrente.

As portarias são de 2010. Há uma comissão de pró-reitores que pegaram a minuta e estão estabelecendo uma pontuação de produtividade. A portaria que está em vigor hoje dá uma continuidade ao que vem sendo feito, porém ela ainda carece de adaptações.

Dentre os entrevistados, dois tiveram experiências em outras instituições que trabalharam no passado. Essas experiências podem ser compartilhadas com o Departamento de Avaliação Funcional e de Desenvolvimento de Pessoal para verificar o que era bom e implementar nas adequações futuras das portarias. Na experiência

vivida pela coordenadora acadêmica do *Campus* Chapecó, ao findar o período de avaliação, o chefe de departamento preenchia um formulário onde eram avaliados os quesitos de acordo com a lei, não era necessário a entrega de um Memorial Descritivo.

O presidente da CAD atuou por 12 anos em uma universidade federal na região do Centro-Oeste do país e explica:

Lá tínhamos uma minuta que estabelecia as pontuações para as atividades e as pontuações mínimas dentro dos critérios: ensino, administrativo e pesquisa e extensão que lá chamávamos produção intelectual. Então era necessário que você atingisse a pontuação mínima para progredir, quem não atingisse o mínimo não progredia.

A experiência deste docente ainda traz uma possível proposta à estrutura de lotação:

Na instituição que eu trabalhava, quem fazia as avaliações e assinava a folha ponto dos docentes era o coordenador do curso. Eu era o coordenador do curso de Biologia e cuidava de 27 professores, quando eles precisavam se afastar vinham conversar comigo. Se ocorresse um problema maior eu procurava o coordenador acadêmico ou o diretor do *Campus*.

Em relação a limitação verificada pelo diretor de Desenvolvimento Pessoal de que as chefias imediatas possuem dificuldades em avaliar, ele revelou que estudam a proposta de ir aos seis *campi* para conversar e orientar as chefias sobre as avaliações de desempenho.

A solução referente ao *feedback* dos servidores docentes proposta pela coordenadora acadêmica do *Campus* Chapecó, da criação de uma comissão, é pensada por Carnegie (*apud* Benetti e Dalmau 2009) explicando que a principal benefício é evitar a subjetividade da avaliação de um único avaliador. “Então poderia ter uma comissão que acompanha o servidor desde que ele entra e será essa comissão que irá fazer a avaliação do estágio probatório dele, porque a comissão que temos atualmente tem muitas mudanças”.

Outro fator interessante é que a avaliação não pode ser utilizada para punir o servidor e isso pode ser visto nas falas de alguns entrevistados, como o pró-reitor de Gestão de Pessoas da UFFS: “Em nenhum momento a avaliação de desempenho visa punir o servidor”; O diretor de Desenvolvimento de Pessoal: “A avaliação de desempenho é um instrumento não coercitivo”; E também da diretora do *Campus*

Chapecó: “A avaliação precisa ser feita, porém não pode ser usada como uma arma. Porque se o avaliador tiver esse pensamento deve urgentemente fazer uma curso de capacitação para ser chefia”.

Ao se identificar as possíveis soluções dadas pelos entrevistados a serem aplicadas nas práticas de avaliação de desempenho, pode-se perceber que possivelmente as novas portarias virão a resolver as limitações existentes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As principais conclusões acerca dos resultados alcançados com o estudo, bem como as limitações da pesquisa e sugestões para estudos vindouros constituem o foco desta parte do TCC.

### 5.1 CONCLUSÕES

Perante o exposto na pesquisa pode-se concluir que a avaliação de desempenho é de extrema importância nas organizações uma vez que possibilita que os avaliados verifiquem como está o andamento de suas atividades e quais atitudes devem melhorar para que atinjam no dia a dia de seu trabalho os objetivos da almejada pela instituição.

Sendo assim, quando a avaliação de desempenho é tratada nas instituições de ensino superior, deve-se perceber as necessidades e objetivos das instituições e dos servidores, uma vez que um não existe sem o outro e essa é a ferramenta utilizada para verificar se estão seguindo em perfeita sintonia.

Entendendo a importância da avaliação de desempenho nas organizações, o objetivo geral do presente estudo foi analisar, as práticas, possibilidades e limitações do processo de avaliação de desempenho dos servidores técnicos administrativos em educação e dos servidores docentes da Universidade Federal da Fronteira Sul *Campus* Chapecó considerando a percepção dos gestores da instituição.

O primeiro objetivo específico atendido do presente estudo foi descrever as práticas utilizadas para a avaliação de desempenho dos servidores técnicos administrativos e docentes na instituição. Isso foi possível estudando as portarias nº. 254/GR/UFGS/2010; nº. 347/GR/UFGS/2010; nº. 797/GR/UFGS/2014 e nº. 889/GR/UFGS/2016, as quais contemplam a avaliação de todos os servidores inclusive os que estão em afastamento para capacitação.

O segundo objetivo específico foi o de identificar as possibilidades e limitações do processo de avaliação de desempenho utilizado pela instituição, o qual foi atendido através das entrevistas realizadas com os gestores da Gestão de Pessoas da universidade e do *Campus* Chapecó.

Por fim o terceiro e último objetivo específico atendido foi o de propor ações que pudessem promover melhorias do processo de avaliação de desempenho, as quais também foram percebidas nas falas dos gestores e em experiências vividas por alguns deles em outras instituições públicas, bem como teorias trazidas por autores que descrevem o tema.

Portanto, os objetivos específicos da presente pesquisa foram obtidos e como consequência o objetivo geral e o problema de pesquisa.

Conclui-se que a avaliação de desempenho tem suas práticas pautadas através da legislação existente o que pode impossibilitar a utilização de alguns métodos estudados no referencial teórico. As possibilidades verificadas pelos gestores poderiam ser ainda maiores caso fossem corrigidas as limitações encontradas na pesquisa.

Por fim, a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas e o Departamento de Desenvolvimento de Pessoal poderiam estudar junto aos demais gestores adequações das práticas existentes para melhorar ainda mais o processo utilizado e fazer da ferramenta de avaliação de desempenho algo de maior utilidade e auxílio na carreira profissional dos servidores técnicos administrativos e docentes.

## 5.2 LIMITAÇÕES

Em relação às limitações, destaca-se que a presente pesquisa foi a percepção dos gestores da instituição e do *Campus* Chapecó, não podendo assim ser entendida como um resultado da aprovação de todos os servidores e gestores presentes na instituição e demais *campi*. No entanto, o estudo pode ser aproveitado para orientar futuras pesquisas sobre o tema.

O pesquisador exerce o cargo de Assistente em Administração na instituição há quase três anos, sendo o chefe da Assessoria de Gestão de Pessoas há mais de um ano e meio, inclusive durante o desenvolvimento do estudo, o que pode ter influenciado no aspecto subjetivo da interpretação das entrevistas com os gestores, bem como na análise dos resultados.

### 5.3 RECOMENDAÇÕES

Sugere-se novos estudos no tema contemplando a percepção dos servidores técnicos administrativos e docentes, bem como os demais *campi* da instituição, a fim de possibilitar a visão de todos quanto a avaliação de desempenho, principalmente pelo fato deste tema ter se mostrado de grande valia para uma gestão mais eficaz da Gestão de Pessoas.

## REFERÊNCIAS

BENETTI, Kelly Cristina; DALMAU, Marcos Baptista Lopez; GIRARDI, Dante Marciano; MELO, Pedro A. **Avaliação de desempenho por competências: a realidade do CODT**. Revista de Ciências da Administração (CAD/UFSC), v.9, 2007.

BOOG, Gustavo; BOOG Magdalena (coord.); MARTINS, Claerte et al. **Manual de Gestão de Pessoas e equipes: operações**. São Paulo: Editora Gente, v.2, 2002.

BRASIL. **Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994**. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Diário Oficial da União: Brasília, 1994. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d1171.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm)>. Acesso em: 02 mai. 2017.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Diário Oficial da União: Brasília, 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: 02 mai. 2017.

BRASIL. **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 Oficial da União: Brasília, 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: 02 mai. 2017.

BRASIL. **Lei nº 12.029, de 15 de setembro de 2009**. Dispõe sobre a criação da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS e dá outras providências. Diário Oficial da União: Brasília, 2009. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/Lei/L12029.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/Lei/L12029.htm)>. Acesso em: 04 mai. 2017.

BRASIL. **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 União: Brasília, 2012. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/12772.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/12772.htm)>. Acesso em: 04 mai. 2017.

CAMPOS, Paulo Cesar de et al. O balanced scorecard como sistema de avaliação de desempenho desdobrado nas áreas de gestão, ensino, pesquisa e extensão em uma instituição de ensino superior comunitária. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 10, n. 1, p. 39-61, jan. 2017.

DALMAU, Marcos Baptista Lopez; BENETTI, Kelly Cristina. **Avaliação de desempenho**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

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

FALQUETO, Júnia Maria Zandonade; FARIAS, Josivania Silva. A trajetória e a funcionalidade da universidade pública brasileira. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 6, n. 1, p. 22-41, jan. 2013.

FISCHER, André Luiz. A Gestão de Pessoas na Organização. In: FRANÇA, Ana Cristina Limongi et al (Org.). **As pessoas na organização**. 13. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 11 - 34.

FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.); HIPÓLITO, José Antonio Monteiro; REIS, Germano Glufke et al. **As pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2012.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

PERBONI, Juraci. (2009/10/20), **Boletim Informativo da Universidade Federal da Fronteira Sul**, ano 1, n.1.

PIMENTEL, Thiago Duarte; PAULA, Sara Conceição. Desenvolvimento de um protocolo de avaliação do desempenho de recursos humanos em instituições de ensino superior/ies: notas para a gestão acadêmica a partir do caso do curso de turismo/UFJF-Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 7, n. 2, p. 243-265, mai. 2014.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. Tradução Rita de Cássia

Gomes. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. **História**. 2015. Disponível em: <[http://www.uffs.edu.br/institucional/a\\_uffs/a\\_instituicao/historia](http://www.uffs.edu.br/institucional/a_uffs/a_instituicao/historia)>. Acesso em: 09 mai. 2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. **Portaria nº 254/GR/UFFS/2010**. 2010. Disponível em: <[http://historico.uffs.edu.br/images/Gabinete\\_do\\_Reitor/Arquivos/portarias/2010/portaria0254gruffs2010.pdf](http://historico.uffs.edu.br/images/Gabinete_do_Reitor/Arquivos/portarias/2010/portaria0254gruffs2010.pdf)> Acesso em: 11 mai. 2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. **Portaria nº 347/GR/UFFS/2010**. 2010a. Disponível em: <[http://historico.uffs.edu.br/images/Gabinete\\_do\\_Reitor/Arquivos/portarias/2010/portaria0347gruffs2010.pdf](http://historico.uffs.edu.br/images/Gabinete_do_Reitor/Arquivos/portarias/2010/portaria0347gruffs2010.pdf)> Acesso em: 11 mai. 2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. **Portaria nº 797/GR/UFFS/2014**. 2014 Disponível em: <[http://historico.uffs.edu.br/images/Gabinete\\_do\\_Reitor/Arquivos/portarias/2014/portaria0797gruffs2014.pdf](http://historico.uffs.edu.br/images/Gabinete_do_Reitor/Arquivos/portarias/2014/portaria0797gruffs2014.pdf)> Acesso em: 10 mai. 2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. **Portaria nº 899/GR/UFFS/2016**. 2016. Disponível em: <[http://historico.uffs.edu.br/images/Gabinete\\_do\\_Reitor/Arquivos/portarias/2016/portaria0899gruffs2016.pdf](http://historico.uffs.edu.br/images/Gabinete_do_Reitor/Arquivos/portarias/2016/portaria0899gruffs2016.pdf)> Acesso em: 13 mai. 2017

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ZAMBERLAN, Luciano *et al.* **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas**. Ijuí: Ed. Inijuí, 2014.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de pesquisa**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2007.

## APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

### Roteiro de entrevista semiaberta

#### Questões:

- De que forma se chegou a atual prática na realização da Avaliação de Desempenho dos servidores técnicos-administrativos e dos servidores docentes? (Apenas Pró-reitor de Gestão de Pessoas da UFFS, diretor de Desenvolvimento de Pessoal, e chefe do Departamento de Avaliação Funcional)
- Qual a importância da Avaliação de Desempenho na carreira dos servidores técnicos e docentes?
- Quais as possibilidades encontradas na Avaliação de Desempenho?
- Como realizar uma Avaliação de Desempenho ideal? Quais fatores devem ser considerados nesta Avaliação?
- Existe alguma limitação nas Avaliações de Desempenho realizadas pela UFFS? Como corrigir essas limitações?

## ANEXO A – Modelo memorial descritivo para servidores técnicos administrativos



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
 Universidade Federal da Fronteira Sul  
**MANUAL DO SERVIDOR – PROGESP**

---

### ORIENTAÇÕES PARA ELABORAÇÃO DE MEMORIAL DESCRITIVO

O(a) servidor(a) em estágio probatório deve elaborar seu memorial descritivo com a apresentação das seguintes informações:

#### 1 Identificação do(a) servidor(a):

Nome social: \_\_\_\_\_ Nome civil: \_\_\_\_\_  
 Data de Exercício: \_\_\_\_\_ Siape: \_\_\_\_\_  
 Campus/Unidade: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_  
 Setor de Lotação: \_\_\_\_\_  
 Período de estágio probatório (3 anos): \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ a \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
 Período da avaliação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ a \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

#### 2 Descrição das atividades desenvolvidas:

**2.1** Descrição sucinta das atividades desenvolvidas, exclusivamente, no período de avaliação atual. Por se tratar de um texto com finalidade avaliativa, o servidor deve evitar relatar fatos fora do período ao qual o memorial se destina.

**2.2** Podem ser relatados participações em cursos de educação em qualquer modalidade;

**2.3** Atividades indiretas exercidas tais como participação em congressos e similares, ou como fiscal, secretário em concursos e bancas, etc.;

**2.4** Outras atividades que tenha desenvolvido com relação direta com o serviço público;

**2.5** Anexar documentos comprobatórios, quando se tratar de atividades sem o registro na Universidade. No caso de trabalhos em pesquisa e artigos são suficientes declarações da instituição ou endereços eletrônicos depositários;

**2.6** Ao término da descrição, inserir: **cidade, data e assinatura.**

O memorial deve ser enviado via Sistema de Gestão de Processos e Documentos (SGPD) à Diretoria de Desenvolvimento de Pessoal (DDP), cadastrado como documento do tipo Memorial Descritivo (MD), na Classe 020.5. O documento físico deve ser encaminhado via malote à DDP.

## ANEXO B – Instruções para avaliação

## Instruções de Preenchimento

**INSTRUÇÕES**

1 – Esta ficha compõe-se de 5 (cinco) fatores avaliativos, consoante ao Art. 20 da Lei nº 8.112/90:

**I – Assiduidade**

**II – Disciplina**

**III – Iniciativa**

**IV – Produtividade**

**V – Responsabilidade**

2 – Após cada fator aparece uma lista de comportamentos esperados do avaliado.

3 – Cada comportamento deve ser analisado dentro de uma escala que vai de 1 a 5 e relacionado com as seguintes expressões, conforme o caso:

- (1) Péssimo – Não possui o fator simplesmente. Definitivamente, não é uma de suas características;
- (2) Ruim – Possui o fator em grau bem pequeno. Não é uma de suas características.
- (3) Regular – Possui o fator em grau razoável. Até certo ponto, é uma de suas características.
- (4) Bom – Possui o fator em grau considerável. É uma de suas características.
- (5) Ótimo – Possui o fator em grau elevado. É bastante característico do avaliado.

Obs.: entende-se o comportamento péssimo ao excelente como o comportamento menos desejado (péssimo), ao mais desejado (excelente), pela instituição.

4 – A tarefa do avaliador consiste em dizer em que grau os comportamentos correspondem ao desempenho funcional do servidor que está sendo avaliado, após análise criteriosa e imparcial.

5 – No quadrinho posterior a cada item deverá ser colocado o grau atribuído ao servidor avaliado, ou seja, 1, 2, 3, 4 ou 5, (conforme item 3 destas instruções).

6 – No campo correspondente ao Total de Pontos do Fator Avaliado, será lançado a média simples dos pontos atribuídos ao servidor no fator avaliado.

7 – As páginas da Avaliação de Desempenho no Estágio Probatório serão rubricadas pelo avaliador, na extremidade inferior direita.

**Observações**

I – O formulário de avaliação de desempenho no estágio probatório, é confidencial.

II – Cada comportamento deve ser analisado levando-se em consideração o desempenho do servidor, exclusivamente, no espaço de tempo compreendido pela etapa de avaliação;

III – A avaliação deve basear-se em fatos reais da vida funcional do servidor e não em impressões pessoais.

## ANEXO C – Ficha de avaliação de desempenho para estágio probatório



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
 Universidade Federal da Fronteira Sul  
**MANUAL DE CHEFIAS – PROGESP**

FMC19

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - ESTÁGIO PROBATÓRIO****IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADO**

(Preencher todos os campos)

Nome: Cargo: 
 SIAPE n°:  Data de exercício: / / 
Campus: Lotação: 
 Sujeito ao estágio probatório no período de: / /  a / /  (3 anos).

 Período do estágio relativo a esta avaliação: / /  a / / .
**AVALIAÇÃO**
**ASSIDUIDADE** - Comparecimento, pontualidade e permanência no local de trabalho nos períodos estabelecidos, e se em serviço externo, com conhecimento e anuência da chefia.

 Pontual ou suas eventuais chegadas com atraso ou saídas antecipadas realizam-se dentro dos limites de tolerância estabelecidos pelo órgão. 

 Permanece no local de trabalho durante o expediente. 

 Dá conhecimento e/ou solicita autorização da chefia imediata para ausentar-se do local de trabalho, por motivos justificados. 

 Só falta ao trabalho por motivo justificado. 
MÉDIA PONTOS FATOR ASSIDUIDADE 
**DISCIPLINA** - Cumprimento das normas institucionais; compromisso com os planos e acordos firmados no setor; impacto da disciplina nas relações interpessoais.

 Evita comentários comprometedores ao conceito do órgão/imagem dos servidores ou prejudiciais ao ambiente de trabalho. 

 Conhece e observa a hierarquia funcional, cumprindo com presteza as ordens recebidas.

Conhece as atribuições de seu cargo e não se nega a executá-las sob alegação de que são incompatíveis com seu grau de conhecimento.	<input type="checkbox"/>
Cumpra a legislação e normas vigentes e assume obrigações de trabalho.	<input type="checkbox"/>
MÉDIA PONTOS FATOR DISCIPLINA	<input type="checkbox"/>

<b>INICIATIVA</b> - Interesse pelo desenvolvimento do trabalho; ações propositivas; resolução de problemas; ações autônomas.	
É capaz de tomar decisões em situações habituais. Procura contornar situações difíceis surgidas no trabalho, quando tem oportunidade.	<input type="checkbox"/>
Encaminha correta e adequadamente os assuntos que fogem a sua alçada decisória.	<input type="checkbox"/>
Sabe o que fazer no trabalho, mesmo sem receber orientação. Adapta-se, facilmente, a inovações no trabalho.	<input type="checkbox"/>
É criativo. Faz sugestões e críticas construtivas para retroalimentação.	<input type="checkbox"/>
Investe no autodesenvolvimento. Procura atualizar-se, conhecer a legislação, instruções e normativos/manuais.	<input type="checkbox"/>
Troca experiência com outros colegas e os auxilia na busca de soluções relativas a problemas de trabalho.	<input type="checkbox"/>
MÉDIA PONTOS FATOR INICIATIVA	<input type="checkbox"/>

<b>PRODUTIVIDADE</b> - Alcance das metas traçadas; empenho e agilidade no desenvolvimento das atividades.	
Racionaliza o tempo na execução das tarefas. Aproveita eventual disponibilidade de forma produtiva.	<input type="checkbox"/>
Utiliza os seus instrumentos de trabalho dentro de sua melhor capacidade produtiva, segundo as orientações técnicas.	<input type="checkbox"/>
Seu trabalho é correto e limpo.	<input type="checkbox"/>
O nível de atenção que dispensa à execução de seu trabalho é suficiente para levar a um resultado de boa qualidade.	<input type="checkbox"/>
Assimila com facilidade e rapidez as tarefas que lhe são transmitidas, mesmo aquelas que fogem a sua rotina.	<input type="checkbox"/>
Executa seu trabalho sem necessidade de ordens e orientações constantes.	<input type="checkbox"/>
Organiza as tarefas e esmera-se na execução, observando-se as prioridades.	<input type="checkbox"/>
O volume de trabalho produzido é proporcional à sua complexidade.	<input type="checkbox"/>
MÉDIA PONTOS FATOR PRODUTIVIDADE	<input type="checkbox"/>

<b>RESPONSABILIDADE</b> - Execução das ações previstas; credibilidade; zelo pelo patrimônio; postura no atendimento.	
Executa todas as tarefas que estão sob sua responsabilidade.	<input type="checkbox"/>
Revê e aperfeiçoa o trabalho que executa.	<input type="checkbox"/>
Cumpre os compromissos de trabalho dentro dos prazos estabelecidos.	<input type="checkbox"/>
Corresponde à confiança que lhe é dada no trabalho.	<input type="checkbox"/>
Assume as consequências de suas próprias atitudes.	<input type="checkbox"/>
Resguarda fatos de interesse da administração, agindo com discrição.	<input type="checkbox"/>
A responsabilidade com que encara seu trabalho é compatível com o cargo que ocupa.	<input type="checkbox"/>
Zela pelo patrimônio da instituição. Evita desperdícios de material e gastos desnecessários.	<input type="checkbox"/>
<b>MÉDIA PONTOS FATOR RESPONSABILIDADE</b>	<input type="checkbox"/>

**CIÊNCIA DO SERVIDOR AVALIADO**

Em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

Assinatura do servidor

**DESPACHO DAS CHEFIAS**

À Comissão de Avaliação, para registro nos assentamentos funcionais do servidor.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ de 20\_\_\_\_.

Assinatura e carimbo do chefe imediato

Assinatura e carimbo do chefe superior

ANEXO D – Modelo de memorial descritivo para servidores docentes



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL  
*Campus XXXXXXXXXXXX/XX*

MEMORIAL DESCRITIVO DOCENTE  
PERÍODO: XX/XX/XXXX À XX/XX/XXXX

**NOME DO SERVIDOR**

Local e data





SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL  
Campus XXXXXXXXXXXXX/XX

**1) IDENTIFICAÇÃO:**

Nome:

Cargo:

Matrícula Siape:

Lotação:

Cursos de vinculação ou atuação no período avaliado:

- 
- 

Data de entrada em exercício:

---

**2) FORMAÇÃO ACADÊMICA (\*ANEXO A):**

**a. Graduação**

Instituição:

Data titulação: (pag...)

**b. Lato Sensu**

Instituição:

Data titulação: (pag. ...)

**c. Stricto Sensu**

Instituição:

Data Titulação: (pag...)

\* As comprovações das titulações deverão ser anexadas somente para o primeiro período ou em caso de nova titulação.

---

**3) ATIVIDADES DE ENSINO (ANEXO B)**

a. Ano/semestre:

Disciplina: ....” –



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
 UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL  
 Campus XXXXXXXXXXXXX/XX

Turmas: ....", –  
 carga horária: ... h/a. – "...” créditos (pag...)

b. Ano/semestre:

Disciplina: ...." –  
 Turmas: ....  
 Carga horária: ... h/a. – "...” créditos (pag...)

c. Ano/semestre:

Disciplina: ...." –  
 Turmas: ....  
 Carga horária ... h/a. – "...” créditos (pag...)

---

**4) ATIVIDADES DE EXTENSÃO (ANEXO C):**

a. Ano/Semestre:

Atividade... (pag ...)

---

**5) ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS (ANEXO D)**

a. 2º semestre/2011:

Ex: Participação no “Consumi” (pag...)

Comissão (pag...)

[...]

b. 1º semestre/2012:

Ex: Participação ...” (pag...)

Ex: Comissão (pag...)

[...]

---

**6) ATIVIDADES DE PESQUISA (ANEXO E):**

a. Projetos de Pesquisa:

Ex: Participação...





SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL  
*Campus XXXXXXXXXXXXX*

[...]

b. Orientações:

Ex: Participação ...” (pag...)

[...]

c. Participação e submissão:

Ex: Participação... (pag...)

d. Artigos científicos:

Ex: Publicação / Avaliação.....(pag..)

[...]

Em caso de não constar o nome do autor, anexar declaração de produção dos documentos.

---

**7) OUTRAS ATIVIDADES (ANEXO F)**



## ANEXO E – Modelo de declaração da coordenação de curso



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL  
COORDENAÇÃO DO CURSO DE XXXXXXXXXXXXXXXX




---

**DECLARAÇÃO**

A Coordenação do curso de Graduação/Pós-Graduação em XXXXXXXXXXXX, *campus* XXXXXXXX/XX, atendendo à solicitação da Comissão de Avaliação Docente (CAD), observando a Lei nº 12.772 de 28 de dezembro de 2012, a Lei nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990 e a Portaria do Ministério da Educação nº 554 de 20 de junho de 2013, bem como o disposto na Portaria nº 797/GR/UFES/2014.

Considerando os fatores: 1) desempenho didático, avaliado com a participação do corpo docente; 2) adaptação do professor ao trabalho, verificada por meio de avaliação da capacidade e qualidade no desempenho das atribuições do cargo; 3) produção científica, de inovação, técnica ou artística; 4) orientação de estudantes de Mestrado e Doutorado, de monitores, estagiários ou bolsistas institucionais, bem como de alunos em seus trabalhos de conclusão de curso; 5) participação em bancas examinadoras de monografia, de dissertações, de teses e de concurso público; 6) 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; 7) atividade de extensão à comunidade, de cursos e de serviços; 8) 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; 9) exercício de funções de direção, coordenação, assessoramento, chefia e assistência na própria IFE ou em órgãos dos Ministérios da Educação, da Cultura e de Ciência, Tecnologia e Inovação, ou outro relacionado à área de atuação do docente. 10) assiduidade; 11) disciplina; 12) capacidade de iniciativa; 13) produtividade; 14) responsabilidade; 15) ética profissional.

Declara que o servidor XXXXXXXXXXXXXXXX, matrícula SIAPE XXXXX, cumpriu satisfatoriamente os quesitos acima relacionados nos semestres: XXXXXXXX.

Chapecó, XX de XXXXXXX de 2017.

---

(Nome, SIAPE, Cargo/função)

## ANEXO F – Modelo de declaração da coordenação acadêmica



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL  
COORDENAÇÃO ACADÊMICA DO CAMPUS CHAPECÓ/SC




---



---

**DECLARAÇÃO**

A Coordenação Acadêmica do *campus* xxxxxxxx/XX, atendendo à solicitação da Comissão de Avaliação Docente (CAD), observando a Lei nº 12.772 de 28 de dezembro de 2012, a Lei nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990 e a Portaria do Ministério da Educação nº 554 de 20 de junho de 2013, bem como o disposto na Portaria nº 797/GR/UFFS/2014.

Considerando os fatores: 1) desempenho didático, avaliado com a participação do corpo docente; 2) adaptação do professor ao trabalho, verificada por meio de avaliação da capacidade e qualidade no desempenho das atribuições do cargo; 3) produção científica, de inovação, técnica ou artística; 4) orientação de estudantes de Mestrado e Doutorado, de monitores, estagiários ou bolsistas institucionais, bem como de alunos em seus trabalhos de conclusão de curso; 5) participação em bancas examinadoras de monografia, de dissertações, de teses e de concurso público; 6) 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; 7) atividade de extensão à comunidade, de cursos e de serviços; 8) 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; 9) exercício de funções de direção, coordenação, assessoramento, chefia e assistência na própria IFE ou em órgãos dos Ministérios da Educação, da Cultura e de Ciência, Tecnologia e Inovação, ou outro relacionado à área de atuação do docente. 10) assiduidade; 11) disciplina; 12) capacidade de iniciativa; 13) produtividade; 14) responsabilidade; 15) ética profissional.

Declara que o servidor **XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX**, matrícula SIAPE **XXXXX**, cumpriu satisfatoriamente os quesitos acima relacionados nos ciclos: **XXXXXXXX**.

Chapecó, XX de XXXXXXX de 2017.

---

(Nome, SIAPE, Cargo/função)

## ANEXO G – Modelo de parecer avaliativo emitido pela CAD

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA**  
**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO SERVIDOR DOCENTE**

---

Processo n.º 00000.000000/2017-00

Nome do Servidor(a): XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

SIAPE: XXXXXX

CPF: XXXXXXXXXXXXX

Lotação: XXXXXXXXXXXXX

Exercício: 00/00/0000

Período de Avaliação de Desempenho (Ciclo Avaliativo): 00/00/0000 à 00/00/0000.

---

O presente processo trata da avaliação de desempenho de Servidor Docente da Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS, referente ao período (ciclo avaliativo) de 00/00/0000 à 00/00/0000.

A avaliação se fundamenta na Lei nº 12.772 de 28 de dezembro de 2012, na Lei nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990 e na Portaria do Ministério da Educação nº 554 de 20 de junho de 2013, bem como no disposto na Portaria nº 797/GR/UFFS/2014.

Considerando os fatores: 1) desempenho didático, avaliado com a participação do corpo docente; 2) adaptação do professor ao trabalho, verificada por meio de avaliação da capacidade e qualidade no desempenho das atribuições do cargo; 3) produção científica, de inovação, técnica ou artística; 4) orientação de estudantes de Mestrado e Doutorado, de monitores, estagiários ou bolsistas institucionais, bem como de alunos em seus trabalhos de conclusão de curso; 5) participação em bancas examinadoras de monografia, de dissertações, de teses e de concurso público; 6) 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; 7) atividade de extensão à comunidade, de cursos e de serviços; 8) 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; 9) exercício de funções de direção, coordenação, assessoramento, chefia e assistência na própria IFE ou em órgãos dos Ministérios da Educação, da Cultura e de Ciência, Tecnologia e Inovação, ou outro relacionado à área de atuação do docente. 10) assiduidade; 11) disciplina; 12) capacidade de iniciativa; 13) produtividade; 14) responsabilidade; 15) ética profissional.

Desta forma, pelo exposto, s.m.j., a comissão designada para avaliação de desempenho do(a) professor(a) XXXXXXXXXXXX, **APROVA/REPROVA** o desempenho do(a) docente neste ciclo avaliativo, de acordo com o que estabelece a legislação vigente.

CHAPECÓ, XX de XXXXXX de 2017.

Comissão de Avaliação de Desempenho: Portaria n.º XXX/GR/UFFS/2017

MEMBRO 1  
SIAPE XXXXX

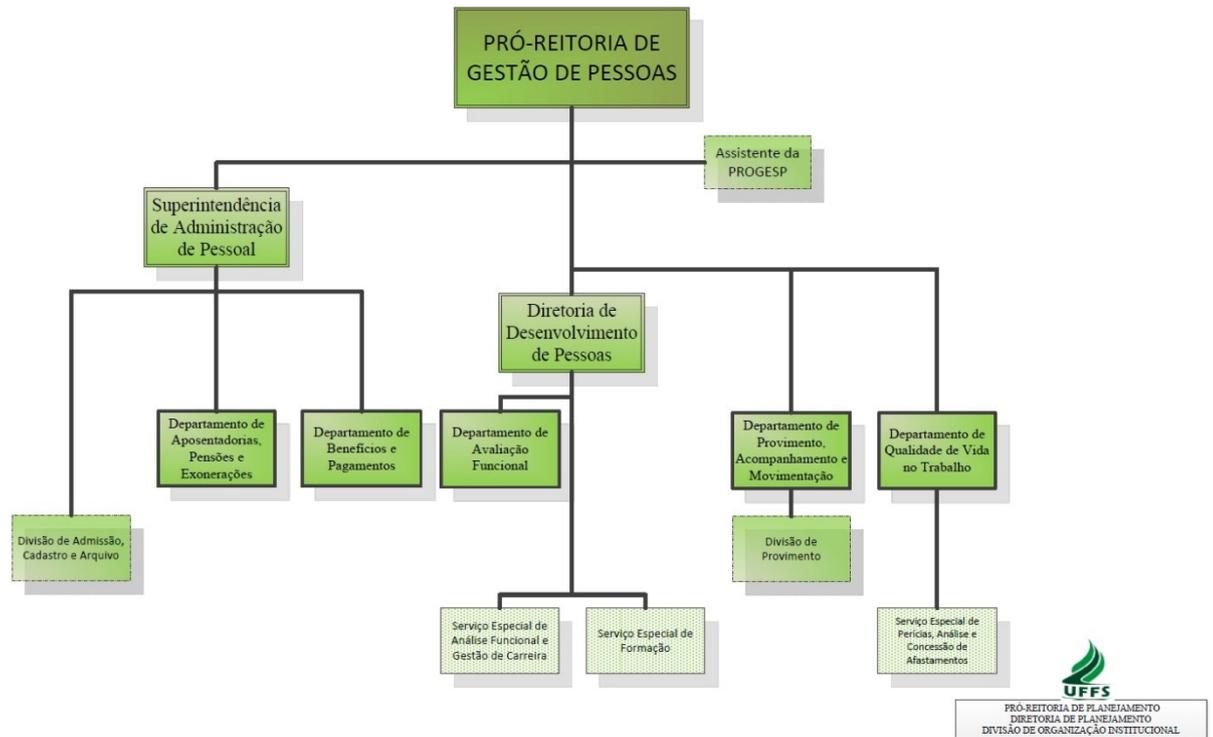
MEMBRO 2  
SIAPE XXXXX

MEMBRO 3  
SIAPE XXXXX

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Ciente do Docente: \_\_\_\_\_

## ANEXO H – Organograma pró-reitoria de gestão de pessoas

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL  
SECRETARIA ESPECIAL DE GESTÃO DE PESSOAS  
ORGANOGRAMA



ANEXO I – Organograma *campus* Chapecó/SC