

## **Gestão de Pessoas**

### **Gestão de pessoas com ênfase em competências: um estudo no subsistema avaliação de desempenho da Universidade Federal de Santa Catarina**

#### **AUTORES**

##### **BRUNA BORGHEZAN MARTINS**

Universidade Federal de Santa Catarina

brunabmartins@yahoo.com.br

##### **MARCOS BAPTISTA LOPEZ DALMAU**

Universidade Federal de Santa Catarina

dalmau@cse.ufsc.br

##### **KELLY CRISTINA BENETTI**

Universidade Federal de Santa Catarina

kellyadm@hotmail.com

##### **PEDRO ANTÔNIO DE MELO**

Universidade Federal de Santa Catarina

pedromelo@inpeau.ufsc.br

##### **EDIVANDRO LUIZ TECCHIO**

Universidade Federal de Santa Catarina

edivandro@gmail.com

#### **Resumo**

Nas Organizações Públicas e, dentre elas, as Universidades Federais, permeia a discussão entorno de uma nova forma de gerir pessoas, a gestão por competências. Nesse sentido, como objetivo de estudo procurou-se avaliar como os processos do subsistema Avaliação de Desempenho, na gestão dos servidores técnico-administrativos da UFSC, estão alinhados com a proposta da gestão por competências. A metodologia utilizada foi a pesquisa qualitativa realizada através de estudo de caso. Destacam-se como pontos fracos do subsistema avaliação de desempenho, a existência de falhas no instrumento de avaliação ou na aplicação deste, pode-se dizer que não houve medição do desempenho. Além disso, verificou-se que alguns dos objetivos a que se propõe a avaliação de desempenho, não foram alcançados, como o levantamento e divulgação de dados que possam subsidiar as ações de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos. Como ponto forte, destaca-se a elaboração de um novo modelo de avaliação de desempenho que prevê a avaliação pelas equipes de trabalho e pelos usuários dos serviços prestados pela universidade. Por fim, como encaminhamento é necessário buscar um alinhamento maior para com a gestão por competências, enfatizando-se a integração do subsistema avaliação de desempenho com os demais subsistemas de Recursos Humanos.

**Palavras-Chave:** Gestão de pessoas. Gestão por competências. Avaliação de desempenho.

**Abstract**

In the public organizations and, between those, the Public Universities permeates the discussion about a new way of managing people, the management by competencies. In that sense, as objective of study it has intended to evaluate how the processes of the subsystem Performance Evaluation, in the management of the tecno-administratives servers of the Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), are lined up with the proposal of management by competencies. The methodology used was the qualitative research accomplished by study of cases. Standing out as weak points of the subsystem Performance Evaluation, the existence of flaws either in the instrument of evaluation or in the application of it, it can be said that performance measurement did not exist. Moreover, it was verified that some of the objectives which the performance evaluation had set out, weren't achieved, such as the gathering and publishing of data that could assist the training and development of human resources actions. As strong point, stands out the elaboration of a new model of performance evaluation that foresees the evaluation by the work teams and by the users of the university services. At last, as a recommendation, it is necessary to search for a wilder alignment with the management by competencies, emphasizing the integration of the subsystem performance evaluation with the others human resources subsystems.

**Key-works:** People management. Management by competencies. Performance Evaluation.

## 1 Introdução

A forma como as organizações vêm se adaptando e remodelando seus processos de gestão de pessoas frente a novas demandas e contextos é destaque nos estudos organizacionais. Nesse sentido, nas organizações públicas, dentre elas, as Universidades Federais permeia a discussão acerca de uma nova forma de gerir pessoas, a gestão por competências.

A gestão por competências, refere-se ao conjunto de ferramentas capazes de promover o contínuo aperfeiçoamento dos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes de cada empregado pertencente a organização (RABAGLIO, 2004).

Tal modelo já vem sendo adotado com certo avanço por algumas instituições públicas federais entre bancos, agências reguladoras e tribunais e, em algumas outras, o conceito vem sendo implementado de maneira muito incipiente a partir da publicação do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, o qual instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal e incorporou o conceito de gestão por competências na Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.

No entanto, tal como foi debatido no Fórum de Gestão por Competências na Administração Pública Federal (Brasília, 17 a 18 de fevereiro de 2009) e na Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal etapa sul (Florianópolis, 25 a 27 de março de 2009) para não incorrer no erro de se adotar o modelo pelo modismo ou pela simples edição do decreto, o que de nada iria contribuir para o aprimoramento dos processos, as organizações devem tentar responder a alguns questionamentos iniciais: Para quê? Onde? Como adotar a gestão por competências?

Desse modo, é necessário refletir sobre como os processos de gestão de pessoas, atualmente, estão sendo geridos e, a partir do diagnóstico, verificar quais as dificuldades estão sendo enfrentadas, quais as consistências e inconsistências nos processos e em que medida os mesmos poderiam estar alinhados com a proposta da gestão por competências.

Além disso, tem sido enfatizada, na literatura especializada, a importância das pessoas nas universidades e da maneira de como gerenciá-las (ZACCARELLI, 1986; GRILLO, 2001).

Portanto, a gestão de pessoas nas Universidades assume um papel crucial, uma vez que, o desempenho da organização está diretamente ligado ao desempenho das pessoas que a compõem, mesmo porque, de acordo com Stewart (apud BIAGIO, 2007), o capital intelectual é um dos parâmetros de aferição de sucesso das organizações, portanto, deve-se definir uma forma de mensurá-lo, pois as medidas de desempenho devem servir como balizamento para os rumos empresariais.

Nesse sentido, a avaliação de desempenho é “um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em períodos e área específicos (conhecimento, metas, habilidades, etc.)” (MARRAS, 2000, p. 173).

Na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), essa realidade não é diferente. A mesma possui, em sua estrutura, 5.030 servidores, dos quais 2.177 são docentes e 2.853 técnico-administrativos, que atendem a 36.752 alunos divididos em nível pré-escolar, ensino básico, superior e pós-graduação. Percebe-se, assim, a complexidade envolvida para gerir tamanha estrutura.

Portanto, tendo como referencial a problemática apresentada e no sentido de contribuir para a discussão, esse artigo tem como objetivo avaliar em que medida os processos do subsistema Avaliação de Desempenho na gestão dos servidores técnico-administrativos da UFSC estão alinhados com a proposta da gestão por competências.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Avaliação de desempenho nas organizações

A administração de pessoas foi evoluindo ao longo do tempo. As pessoas que no início das organizações industriais eram vistas como objetos a serem manipulados em função dos níveis de produção, passaram a ter importância cada vez maior a medida que começou-se a caminhar em direção a uma nova sociedade, denominada por Drucker (1993) de Sociedade do Conhecimento, mesmo porque, são as pessoas as responsáveis pela implementação e execução das estratégias empresariais.

Conforme Teló (2001, p. 23), “essa evolução envolve um pensamento renovador sobre a maneira pela qual as pessoas, o trabalho e as informações podem ser reunidos em novas formas de organização capazes de realizar níveis significativamente mais altos de desempenho continuado”.

Desempenho este que está ligado aos conhecimentos, habilidades e atitudes que uma pessoa possui, os quais contribuem para a geração de valor para a organização, fazendo com que o desempenho individual, reflita no desempenho da organização (MARRAS, 2000).

No entanto, em muitos casos, ocorre uma discrepância entre o desempenho desejado pela organização e o desempenho real demonstrado pelo empregado. Torna-se necessário criar e implementar instrumentos de avaliação que demonstrem, na prática, esta lacuna.

Nesse sentido, a avaliação de desempenho pode ser entendida, de acordo com Dessler (2003, p. 172), como “a avaliação da relação entre o desempenho atual ou passado de um funcionário e seus padrões de desempenho”.

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

Torna-se necessário definir os objetivos aos quais a avaliação de desempenho se propõem. Nesse sentido, para Marras (2000), a mesma tem como objetivos: identificar os empregados que necessitam de aperfeiçoamento; definir o grau de contribuição, grupal ou individual, nos resultados da empresa; descobrir o surgimento de novos talentos na organização; facilitar o auto-desenvolvimento dos empregados; fornecer *feedback* aos empregados; e subsidiar programas de mérito, promoções e transferências.

No entanto, apesar de os objetivos terem sido traçados e estarem claros, um programa de avaliação de desempenho pode fracassar. Segundo Bohlander, Sherman e Snell (2003), o sucesso ou o fracasso de um programa de avaliação de desempenho depende da filosofia que o fundamenta, de suas conexões com as metas da empresa e das atitudes e habilidades dos responsáveis por sua implementação. Para os autores, as informações devem ser avaliadas no contexto das necessidades da empresa e também comunicadas aos empregados de modo a resultar em alto nível de desempenho.

Para Lucena (1992) o funcionamento do processo de avaliação de desempenho deve partir da concepção de que o desempenho organizacional é resultado da força de trabalho na produção de resultados.

Portanto, o processo deve ter como características: a continuidade, que se refere a uma avaliação constante, onde os resultados são periodicamente apresentados; periodicidade, que diz respeito aos prazos estabelecidos na fase de acompanhamento, para analisar o trabalho em andamento, ou os trabalhos que foram concluídos; flexibilidade, a qual se refere às adaptações necessárias às peculiaridades de cada unidade da organização, bem como às especificidades

do trabalho de cada empregado; e individualidade, onde se sugere que cada empregado será avaliado individualmente, de acordo com as peculiaridades de seu trabalho (LUCENA, 1992).

Além dessas características, Pontes (1996) explicita que o processo de avaliação de desempenho é composto por cinco fases: planejamento estratégico, definição dos objetivos das unidades, combinação de resultados esperados da equipe de trabalho, acompanhamento do desempenho e avaliação final.

Para Pontes (1996), o processo de avaliação consiste na definição dos resultados esperados, tendo como ponto de partida o planejamento estratégico, o acompanhamento diário do processo, a solução contínua dos problemas que ocorrem e a revisão final dos resultados alcançados, assim, a avaliação de desempenho visa, além de definir os resultados a serem perseguidos pelos indivíduos, acompanhar o processo de trabalho e fornecer *feedback* constante.

Cabe destacar ainda, conforme Chiavenato (2001), que a avaliação de desempenho deve ser constantemente monitorada, contínua e ininterrupta, os gerentes devem observar e acompanhar os subordinados, no sentido de desenvolverem seu desempenho ao nível de suas potencialidades. Dessa maneira, o gerente deverá compreender o comportamento dos seus subordinados, suas motivações e limitações, identificar necessidades de correção e comunicar atitudes e resultados, incentivando assim, o auto-desenvolvimento por parte do subordinado.

Portanto, mediante o exposto, observa-se que o processo de avaliação de desempenho, deve enfatizar a definição de objetivos de desempenho, bem como o alinhamento destes com os objetivos estratégicos, além do acompanhamento e *feedback* do desempenho.

### **2.1.1 Avaliação de desempenho nas instituições públicas**

A avaliação de desempenho na Administração Pública é utilizada com a finalidade de aprovação em estágio probatório, progressão funcional, promoção e pagamento das gratificações por desempenho. Sua base legal está prevista na Constituição Federal de 1988 e na lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias, das fundações públicas federais e nas legislações específicas dos cargos, carreiras e planos de cargos.

Para Santos (2008), muito embora os mecanismos de avaliação de desempenho existam em todas as carreiras da administração federal direta, os instrumentos utilizados são aparentemente teóricos. Na prática, as promoções são automáticas e se dão por tempo de exercício na classe. A avaliação de desempenho nunca foi usada como instrumento de crescimento e melhoria no serviço público.

Segundo Godoy (2005) as primeiras diretrizes para aplicação de avaliação de desempenho na administração pública brasileira sugeriram com a Lei nº 284/1936. Desde então os sistemas de avaliação de desempenho basearam-se na meritocracia como critério absoluto e condicionando a progressão funcional a um bom desempenho.

Ainda segundo o autor, a Lei nº 5.645 de 1977 e seus decretos de regulamentação introduziram as bases para o sistema atual de progressão funcional, conduzida por critérios de mérito (desempenho) ou antiguidade, no corpo do Plano de Classificações de Cargos (PCC), que, na época, contemplava a totalidade dos servidores públicos civis. Desde tal normalização, foi adotada a metodologia da escala de distribuição forçada, que definia a priori a percentagem de funcionários cujo desempenho poderia ser considerado elevado, médio ou baixo, no intuito de minimizar a tendência de se conceder a melhor avaliação de forma generalizada.

No entanto, excepcionalmente, Leis posteriores introduziram para todos os servidores a progressão automática de varias referencias, sem qualquer requisito de vinculação ao mérito e sem qualquer relação com o desenvolvimento na carreira.

A Lei nº 8.112/1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, prevê a avaliação de desempenho para aprovação no estágio probatório, observados os seguintes fatores: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade.

A Emenda Constitucional nº 19/1998, introduziu na Constituição Federal situações para as quais está prevista a avaliação de desempenho: a) avaliação de desempenho dos dirigentes de órgãos e entidades que tiveram sua autonomia gerencial ampliada mediante contrato de gestão; b) perda de cargo público; c) condição para aquisição de estabilidade; d) avaliação de desempenho dos administradores das empresas públicas.

A recente Medida Provisória nº 431, editada em 14 de maio de 2008 e convertida na Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008, representa um novo paradigma para a avaliação de desempenho ao definir princípios e diretrizes gerais para o conjunto de servidores da Administração Pública Federal. Para a referida Lei, a avaliação de desempenho constitui-se no monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual e institucional do servidor, tendo como referência as metas globais e intermediárias dos órgãos e entidades que compõem o conjunto de carreiras e cargos do Sistema de Pessoal Civil do executivo federal.

De acordo com a Lei nº 11.784 de 2008, são objetivos da avaliação de desempenho: 1) promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos; e 2) subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e movimentação de pessoal.

Desse modo, os resultados dessa avaliação de desempenho poderão ser utilizados para a melhoria dos diversos subsistemas de gestão de pessoas tais como: fomentar o redesenho de programas de capacitação; aferir pontuação para efeito de pagamento de gratificação de desempenho; referenciar a política de promoção e progressão na carreira; e identificar demandas de melhoria de processos, fluxos e condições de trabalho.

## **2.2 Gestão por competências**

De acordo com Zarifian (2001), foi em meados dos anos 80 que surgiu o modelo de gestão por competências. Surgiu a partir da constatação de uma forte mudança no modelo de julgamento avaliativo que as empresas faziam de sua força de trabalho e das modificações potenciais das práticas de gestão de recursos humanos. Este novo modelo de gestão de recursos humanos estava baseado em algumas premissas como: novas práticas de recrutamento; novo tipo de compromisso no que concerne a mobilidade interna; insistência inédita na responsabilização dos assalariados; e modificação dos sistemas de classificação e de remuneração.

Nesse sentido, pode-se perceber, conforme Leme (2005), que os sistemas tradicionais de gestão de recursos humanos já não servem mais, pois, se está na era das competências, mas, de fato, o que são competências?

Rabaglio (2004. p. 17) define competência como “conhecimentos, habilidades e atitudes que são diferenciais de cada pessoa e têm impacto em seu desempenho e conseqüentemente nos resultados atingidos”.

De acordo com Leme (2005) os conhecimentos, habilidades e as atitudes – CHA são os pilares das competências. Segundo o autor, o conhecimento é o saber, é o que se aprende nas universidades, nos livros, no trabalho. Já habilidade é o saber fazer, é a utilização dos conhecimentos no dia-a-dia. Por fim, a atitude diz respeito ao querer fazer, é o que leva uma pessoa a exercitar a habilidade de um determinado conhecimento.

Com base no CHA, o autor classifica as competências em técnicas e comportamentais. As competências técnicas conforme o autor, dizem respeito a tudo o que o profissional precisa

para desempenhar sua função. Já as competências comportamentais referem-se ao que o profissional precisa demonstrar como sendo seu diferencial competitivo.

Para Pires et al (2005), um dos diferenciais da gestão de pessoas com base em competência é dar maior atenção às variáveis comportamentais que envolvem traços de personalidade, valores das pessoas, interesses, entre outras características. A maior ou menor ênfase dada a cada um desses aspectos dependerá, sobretudo, do tipo de atividade a ser realizada.

Na Administração Pública Brasileira, a gestão por competências criou corpo, como objeto de estudo e implantação nas organizações, a partir da edição do Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal e imprimiu novas diretrizes, principalmente, no que se refere ao desenvolvimento permanente e à adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições.

Tal modelo já vem sendo adotado com certo avanço por algumas instituições públicas federais como, por exemplo, bancos, agências reguladoras e tribunais, e em algumas outras o conceito vem sendo implementado de maneira muito incipiente.

De acordo com Santos (2008), pesquisa elaborada pela Secretaria de Recursos Humanos de mostra que, dos órgãos da administração direta 50% já estão adotando o processo de gestão por competências, estando eles, em processo de implementação ou concepção. Nas instituições federais de ensino, o percentual de órgãos que já iniciaram os trabalhos relacionados à gestão por competências é menor, apenas 4%.

Como barreiras ou fatores que dificultam a implantação da gestão por competências os órgãos pesquisados pela Secretária de Recursos Humanos apontaram, por ordem de frequência: falta de consenso sobre o tema; ausência de sensibilização dos dirigentes da organização para a necessidade de implantação do modelo; recente edição do decreto e da abordagem de gestão por competência; necessidade de servidores qualificados; necessidade de apoio metodológico e instrumental para concepção e execução do projeto de gestão por competências; ausência do sistema de apoio (Sistema de Gestão por Competências); fragilidade dos arranjos funcionais e estruturais do órgão; carência de quadro próprio de servidores; e necessidade de reestruturação da área de desenvolvimento de pessoas (SANTOS, 2008).

Dessa maneira, Dutra (2002) apresenta algumas premissas para a adoção da gestão por competências que auxiliam na reflexão das dificuldades de implantação do modelo na administração pública: a) foco no desenvolvimento ao invés do controle; b) abordagem baseada no processo em vez de uma abordagem baseada nos instrumentos; c) interesse conciliado em detrimento ao interesse da organização; d) foco no modelo integrado e estratégico em vez de no modelo construído por partes desarticuladas entre si.

Para Dutra (2002), os processos de gestão de pessoas não devem ser observados como subsistemas ou funções, mas como um todo monolítico que garanta de forma transparente, simples, flexível e consistente a conciliação dos interesses entre pessoas e organização.

Nesse sentido, Pires et al (2005) identificam alguns objetivos que a gestão por competências aplicada em organizações públicas poderia alcançar em cada subsistema da gestão de recursos humanos. Para os autores, no subsistema avaliação de desempenho, espera-se do modelo que, após terem sido definidas e mensuradas as competências e definido o padrão de desempenho a ser atingido, estabeleça-se, um plano de desenvolvimento individual do servidor, que forneça *feedback* sobre o seu desempenho e, conseqüentemente, novo significado à sua atuação. Assim, acredita-se que a ótica das competências pode contribuir muito para a reestruturação dos processos de gestão do desempenho, resgatando a sua importância e dando maior qualidade ao trabalho do servidor público.

### 3 Metodologia

Este estudo caracteriza-se como teórico-empírico, pois agrega conhecimentos teóricos ao campo da pesquisa por meio da evidência empírica. Em relação à abordagem apresenta-se como qualitativo. Vergara (1997) afirma que pesquisas qualitativas investigam as realidades sociais por meio da compreensão e interpretação dos significados humanos e seus processos de construção social. Essa pesquisa teve caráter qualitativo, pois os pesquisadores participam, compreendem e interpretam os dados coletados na pesquisa (CHIZZOTTI, 2001).

Com relação aos procedimentos técnicos utilizados, as pesquisas podem classificar-se como bibliográfica, documental, experimental, *ex-post facto*, levantamento e estudo de caso (GIL, 2002).

Nesse sentido a presente pesquisa caracteriza-se como estudo de caso, uma vez que, de acordo com Triviños (2006), o estudo de caso permite analisar os fenômenos de forma profunda. Portanto, o estudo de caso foi utilizado por permitir uma análise intensiva e em profundidade do objeto de estudo em questão (YIN, 2005).

Além disso, o estudo utilizou-se também da pesquisa bibliográfica e documental. De acordo com Cervo e Bervian (1996) a pesquisa bibliográfica é muito importante na vida do estudante universitário, portanto, em todas as áreas de estudo será reservado um espaço inicial para a mesma. Por outro lado, a pesquisa documental, segundo Gil (2002), assemelha-se muito a pesquisa bibliográfica, a única diferença é que a documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico.

Foram analisadas diversas bibliografias, podendo-se destacar autores como Lucena (1992), Marras (2000), Leme (2005), Dutra (2002), dentre outros que expõem sobre administração de recursos humanos e avaliação de desempenho humano. Já com relação a documentação analisada pode-se destacar a Resolução nº 121/CUN/9028 de agosto de 1990.

Além disso, o estudo apresenta-se como descritivo-interpretativo, pois, de acordo com Triviños (1987), neste tipo de pesquisa, o autor descreve a realidade analisada, identifica concepções, perspectivas e interpreta as informações levantadas.

Com relação a coleta de dados para realização do estudo foram utilizadas três fontes principais: análise documental, entrevistas e observação participante.

Godoy (1995) salienta que a análise de documentos constitui-se numa valiosa técnica de abordagem de dados qualitativos, podendo ser também utilizada para complementar informações obtidas em outras fontes.

Nesse sentido, foi feita a análise de documentos relevantes da organização na área de recursos humanos, como os registros em arquivo e legislação pertinentes; o Relatório de gestão 2008; a Resolução 121/CUN/9028 de agosto de 1990; Resultados das avaliações de desempenho dos anos de 2000 até 2004 e a Proposta do novo modelo de avaliação de desempenho.

As entrevistas, de acordo com Yin (2005), são uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso, já que possibilitam ao pesquisador direcionar as indagações para o objetivo do estudo. Para obter as informações necessárias foram realizadas entrevistas não-estruturadas com os sujeitos de pesquisa envolvidos diretamente com os objetivos específicos. As entrevistas foram realizadas entre março e maio de 2009.

De acordo com Chizzotti (2001), a observação participante é obtida por meio de contato direto do pesquisador com o fenômeno observado, para recolher as ações dos atores em seu contexto natural, a partir da sua perspectiva e de seus pontos de vista. Isto fica caracterizado pelos pesquisadores estarem inseridos na instituição, ou seja, são estudantes, professores e funcionários, o que permitiu estabelecer relações entre os comportamentos observados e o discurso, e confrontando com a teoria estudada.

Por fim, a análise de dados foi feita por meio do estabelecimento de relações entre a análise documental, as informações obtidas nas entrevistas e a observação da pesquisadora, correlacionando estas relações com a teoria. Assim, as análises não ficaram restritas ao olhar dos pesquisadores.

#### **4 A Universidade Federal de Santa Catarina e a gestão de pessoas**

A Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, sediada em Florianópolis, foi criada em 1960, pela Lei nº 3.849. Atualmente, conta com onze centros de ensino e com uma infra-estrutura composta por Centro de Eventos, Hospital Universitário, Clínica Odontológica, Departamento de Propriedade Intelectual, Planetário, Observatório Astronômico, Fórum, Editora, Centro Esportivo, Templo Ecumênico, bibliotecas e diversos laboratórios (UFSC, 2008b).

Além destes, a Universidade Federal de Santa Catarina possui, em sua estrutura atual, três secretarias e seis pró-reitorias, são elas: Secretaria de Cultura e Arte, Secretaria de Planejamento e Finanças, Secretaria de Relações Institucionais e Internacionais, Pró-Reitora de Graduação, Pró-Reitora de Pesquisa e Extensão, Pró-Reitora de Pós-Graduação, Pró-Reitora de Infra-Estrutura, Pró-Reitora de Assuntos Estudantis e Pró-Reitora de Desenvolvimento Humano e Social.

A UFSC oferece 61 cursos de graduação (incluindo habilitações e opções), sendo considerada como o maior centro de pós-graduação do Estado de Santa Catarina, disponibilizando mais de 80 cursos de mestrado e doutorado. A mesma possui um total de 36.752 alunos, distribuídos em pós-graduação (8.543), ensino superior (25.737), ensino básico (2.196) e pré-escola (276) (UFSC, 2008a).

De acordo com dados de 2007, a instituição conta com o apoio de 5.030 funcionários, dos quais 1.632 são docentes de ensino superior, 153 de ensino básico, 392 são professores substitutos e 2.853 são servidores técnico-administrativos. (UFSC, 2008a).

Os servidores técnico-administrativos ocupam uma variedade de 136 cargos diferentes. Observa-se que 19% dos servidores técnico-administrativos da UFSC ocupam o cargo de assistente em administração, isso representa um quantitativo de 554 servidores. Com um pouco menos de representatividade estão os médicos com 8%, os técnicos em enfermagem com 7%, os auxiliares de enfermagem com 6%, os enfermeiros com 5%, seguidos dos ocupantes dos cargos de contínuo, técnico de laboratório e auxiliar em administração com 4% cada e os técnicos em assuntos educacionais e cozinheiros com 3%. Os outros 37% representam os 126 cargos restantes que não foram mencionados por terem menos de 1% de representatividade.

Estes servidores são geridos de acordo com as diretrizes da Pró-Reitora de Desenvolvimento Humano e Social, que é um órgão executivo central da administração superior da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), criada com o objetivo de auxiliar o Reitor em suas tarefas na área de gestão de pessoas contribuindo para a melhoria do nível de qualidade de vida no trabalho dos servidores.

A Pró-reitoria de Desenvolvimento Humano e Social está dividida em três departamentos (PRDHS, 2009): Departamento de Desenvolvimento de Administração de Pessoal (DDAP); Departamento de Desenvolvimento de Atenção Social e à Saúde (DDAS); e Departamento de Desenvolvimento de Potencialização de Pessoas (DDPP).

O Departamento de Desenvolvimento de Potencialização de Pessoas (DDPP), por sua vez é constituído por três divisões: a Divisão de Admissão e Movimentação (DAM); a Divisão de Capacitação e Afastamento para Formação (DCAF), que cuida dos processos de treinamento e desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos da UFSC; e a Divisão de Análise Funcional e Desenvolvimento de Carreira (DAFDC), que tem como um de seus

processos a avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos, a qual será objeto de análise deste estudo.

#### **4.1 Avaliação de desempenho na Universidade Federal de Santa Catarina**

A avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da UFSC é regida pela Resolução nº 121/CUN/9028 de agosto de 1990. Portanto, pode-se dizer que todo o processo de planejamento da avaliação de desempenho foi realizado na época da edição da resolução, ou seja, na década de 90 e está contido nessa norma.

Nela a avaliação de desempenho é definida como um “processo sistemático de apreciação do desempenho do servidor no cargo ou função e de seu comportamento funcional, constituindo-se em instrumento para o aprimoramento da política de pessoal técnico-administrativo desta Universidade”. Essa definição vai ao encontro de autores, como Lara e Silva (2007), para quem a avaliação deve ser sistemática e Marras (2002) para o qual deve-se medir as condições comportamentais do ser humano.

A avaliação de desempenho tem como objetivo geral “a promoção do desenvolvimento dos recursos humanos da instituição, através do aprimoramento do seu pessoal técnico-administrativo, resultando na melhoria do desempenho funcional e em maior satisfação pessoal” (RESOLUÇÃO 121/CUN/9028).

Os objetivos específicos da avaliação de desempenho, de acordo com a Resolução 121/CUN/9028, são: 1) avaliar o desempenho dos servidores técnico-administrativos, obtendo dados para a efetivação da progressão funcional por mérito, considerando-se as condições de trabalho oferecidas pela instituição; 2) realimentar tanto a chefia quanto o subordinado sobre o desempenho funcional; 3) diagnosticar situações-problema; 4) ampliar os canais de comunicação entre chefia e subordinado, através da avaliação e da auto-avaliação; 5) levantar e divulgar dados que possam subsidiar as ações de desenvolvimento de recursos humanos; e 6) subsidiar, através da manutenção de um sistema de informações integrado, a definição de novas políticas de recursos humanos.

Ainda de acordo com a mesma resolução, a avaliação de desempenho compõe-se pela avaliação da chefia imediata e pela auto-avaliação. A primeira deve refletir o perfil profissional do servidor sob supervisão da chefia. A segunda deve retratar a percepção que o servidor tem acerca de seu desempenho funcional.

Por meio da Ficha de Avaliação de Desempenho, específica para os grupos de Nível de Apoio, Médio, Superior e Gerencial, é feita a avaliação. Nela constam 10 fatores de avaliação, para cada grupo ocupacional, definidos de acordo com a amplitude das atividades inerentes a cada um destes grupos.

O resultado do processo de avaliação pode ser classificado em: a) de 3,00 a 4,99 pontos – desempenho fraco: quando o servidor apresenta desempenho sofrível, necessitando com urgência de desenvolvimento pessoal e/ ou profissional; b) de 5,00 a 6,99 pontos – desempenho regular: quando o servidor apresenta condições insuficientes de desempenho, necessitando ações de desenvolvimento pessoal e/ ou profissional; c) de 7,00 a 8,99 pontos – desempenho bom: quando o servidor apresenta condições adequadas de desempenho; d) de 9,00 a 10,00 pontos – desempenho ótimo: quando o servidor atinge plenamente ou excede o desempenho esperado.

Tem direito à progressão por mérito os servidores que obtém, no mínimo, desempenho bom, ou seja, a partir de 7,00 pontos. O quadro a seguir resume os principais aspectos da avaliação de desempenho utilizada na UFSC.

		Grupos	Fatores	Peso
Quem é Avaliado	Servidores Técnico-administrativos divididos em Grupos Ocupacionais	Apoio	1 - Assiduidade	1
			2- Conhecimento do Trabalho	3
			3 - Cooperação	2
			4 - Iniciativa	2
		Médio	5 - Interesses e Dedicção no Trabalho	3
			6 - Pontualidade	1
			7 - Relacionamento Interpessoal	2
Quem Avalia	Auto-avaliação - 40% Chefia Imediata - 60%	Médio	8 - Rendimento no Trabalho	3
			9 - Responsabilidade	3
			10 - Zelo com Materiais e Equipamentos	2
			1 - Assiduidade	1
			2- Conhecimento do Trabalho	3
			3 - Cooperação	2
			4 - Iniciativa e Criatividade	2
			5 - Organização no Trabalho	3
			6 - Pontualidade	1
			7 - Qualidade do Trabalho	3
Quando se Avalia	1 vez a cada 12 meses	Médio	8 - Relacionamento Interpessoal	2
			9 - Responsabilidade	3
			10 - Zelo com Materiais	2
			1 - Assiduidade	1
			2- Conhecimento do Trabalho	3
			3 - Cooperação	2
			4 - Iniciativa e Criatividade	2
			5 - Planejamento e Organização no Trabalho	2
			6 - Pontualidade	1
			7 - Qualidade do Trabalho	3
O que é Avaliado	10 Fatores para cada Grupo Ocupacional	Superior	8 - Relacionamento Interpessoal	2
			9 - Responsabilidade	3
			10 - Senso Crítico	3
			1 - Assiduidade	1
			2- Capacidade de Análise e Crítica	3
			3 - Comunicação	1
			4 - Conhecimento do Trabalho	3
			5 - Desenvolvimento dos Subordinados	2
			6 - Direção e Controle	3
			7 - Liderança	2
8 - Planejamento e Organização do Trabalho	2			
Instrumento de Avaliação	Ficha Individual de Avaliação	Gerencial	9 - Responsabilidade	2
			10 - Tomada de Decisões	3

Quadro 1: Principais aspectos da avaliação de desempenho.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O quadro mostra que os servidores técnico-administrativos da UFSC atualmente são avaliados conforme o grupo a que pertencem, levando-se em consideração dez fatores, os quais possuem pesos relativos na composição da média final. A avaliação feita pelo próprio servidor representa 40% da nota final. Já a realizada pela chefia imediata os 60% restantes. O instrumento utilizado é uma ficha individual de avaliação, na qual é preenchida tanto a auto-avaliação quanto a avaliação de sua chefia. A mesma é realizada uma vez por ano.

A seguir, apresenta-se o resultado da análise das avaliações de desempenho realizadas na Universidade entre os anos de 2000 e 2004, esses anos foram escolhidos porque representam as últimas avaliações que foram realizadas na UFSC até então.

#### 4.2 Análise dos resultados das avaliações de desempenho realizadas entre os anos 2000 e 2004

Entre os anos de 2000 a 2004, no total, foram realizadas 27.683 avaliações, incluindo auto-avaliações e avaliações da chefia imediata. Desse total, 13.728 avaliações tiveram como resultado ótimo, ou seja, ficaram entre 9 e 10 pontos, o que representa quase a metade, 49,60%, das avaliações. Outras 13.674 avaliações tiveram como resultado bom, entre 7 e 8,99 pontos, o que representou 49,40% do total. Portanto, pode-se dizer que, praticamente, quase todas as avaliações ficaram entre bom e ótimo, representando 99% do total. Somente 264

avaliações ficaram com resultado entre 5 e 6,99 pontos, ou seja, desempenho regular, o que representa 0,95% do total. Menos ainda foi a quantidade de avaliações com desempenho fraco, ou seja, entre 3 e 4,99 pontos, apenas 17 apresentaram tal desempenho, o que representa cerca de 0,05% do total.

Para melhor analisar esses resultados, foram separadas as auto-avaliações e avaliações da chefia, calculando-se as estatísticas: média, desvio padrão, mediana e moda, conforme a tabela a seguir.

Tabela 1: Medidas estatísticas das auto-avaliações e avaliações da chefia imediata.

	<i>Auto-avaliações</i>	<b>Avaliações da Chefia</b>
Média	8,98	8,89
Desvio Padrão	0,69	0,8
Mediana	9	8,9
Moda	10	10

Fonte: Elaborado pelos autores.

A média das avaliações da chefia imediata ficou 10 décimos abaixo da média da auto-avaliação dos servidores. O desvio padrão, que é a medida que verifica o quanto os valores se afastam da média central, mostra que os valores das auto-avaliações variam 0,69 pontos para cima ou para baixo. Os valores das avaliações da chefia imediata variam um pouco mais, 0,8 pontos. A mediana ficou bem próxima nas duas avaliações, 9 pontos para a auto-avaliação e 8,9 para a avaliação da chefia, apenas 1 décimo de diferença. A moda, que é o valor que detém o maior número de observações, ou seja, o valor mais frequente foi 10 para as duas avaliações.

Nas auto-avaliações realizadas entre anos de 2000 e 2004 nenhum servidor obteve desempenho fraco. Foram encontradas 60 auto-avaliações com desempenho regular, o que representa menos de 0,5% do total. Com desempenho bom, foram registradas 6.620 auto-avaliações, representando 47,97% do total e ainda mais representativas são as auto-avaliações com desempenho ótimo, 51,59%.

Nas avaliações realizadas pelas chefias imediatas entre anos de 2000 e 2004 houve algumas (16) avaliações com desempenho fraco, no entanto elas representam apenas 0,1% do total de avaliações realizadas pela chefia nesse período. Com desempenho regular foram 203 avaliações, representando 1,46%. A maior representatividade de avaliações ficou com desempenho bom, 6.963 servidores tiveram esse resultado, representado um pouco mais da metade (50,18%) do total. Por fim, 48,26% das avaliações apresentam desempenho ótimo.

Mediante o exposto, percebe-se, portanto, que a grande maioria das avaliações realizadas no período apresentaram como resultado, desempenho bom ou ótimo. Pouquíssimas foram as demonstraram desempenho regular e muito menos as que exibem desempenho fraco. Pode-se inferir que os servidores técnico-administrativos da UFSC apresentam, na sua grande maioria, condições adequadas de desempenho ou até mesmo alcançam plenamente ou excedam o desempenho esperado.

Ainda com relação às avaliações de desempenho realizadas nos anos de 2000 a 2004, analisaram-se os principais fatores que contribuíram negativamente para o resultado da média final, ou seja, procurou-se verificar qual fator para cada grupo ocupacional obteve as notas mais baixas, entre 3 e 6, caracterizando desempenho fraco. A Tabela 2 apresenta o resultado de tal análise.

Tabela 2: Principais fatores avaliados negativamente.

<i>Grupo Operacional</i>	<i>Fator</i>	<i>% de Respostas Negativas Sem Peso</i>	<i>Peso</i>	<i>% de Respostas Negativas Com Peso</i>
Apoio	Assiduidade	19%	1	9%
	Rendimento do Trabalho	12%	3	18%
Médio	Conhecimento do Trabalho	81%	3	87%
Superior	Pontualidade	17%	1	8%
	Conhecimento do Trabalho	13%	3	18%
Gerencial	Assiduidade	17%	1	8%
	Direção e Controle	14%	3	20%

Fonte: Elaborado pelos autores.

No grupo ocupacional de nível de apoio, o fator que obteve maior número de notas entre 3 a 6, foi a assiduidade (19%), mas se for considerado que esse fator na ponderação final tem peso 1, o fator rendimento do trabalho, que possui peso 3, acaba predominando com 18% das respostas de desempenho fraco ou regular.

No grupo ocupacional de nível médio, o conhecimento do trabalho foi o fator preponderante nas respostas negativas, tanto se for levando em consideração o peso do fator como também se não o for. Este fator obteve mais de 80% das avaliações com notas entre 3 a 6.

Já no nível superior, o fator com mais avaliações negativas foi a pontualidade com 17%, e o conhecimento do trabalho, se considerado o peso relativo na média final.

Por fim, no nível gerencial a assiduidade com 17% foi o fator mais evidenciado de forma negativa, e o fator direção e controle com 20%, analisando-se o peso desse fator na ponderação da média final.

Apresentada a análise dos resultados das avaliações de desempenho que vem sendo realizada nessa universidade, evidencia-se a seguir os pontos que podem ser considerados como conformidades e não conformidades desse processo.

#### **4.2.1 Conformidades e não conformidades do subsistema**

Conforme exposto anteriormente, o processo de avaliação de desempenho teria alguns objetivos específicos a atingir. Para analisar se realmente esses objetivos foram atingidos entrevistou-se dois colaboradores, que atuam no subsistema de avaliação de desempenho.

O primeiro objetivo da avaliação de desempenho é avaliar o desempenho dos servidores técnico-administrativos, obtendo dados para a efetivação da progressão funcional por mérito, considerando-se as condições de trabalho oferecidas pela instituição. Quanto ao alcance desse objetivo os entrevistados afirmaram ter sido atingido. “Atendido. Os servidores foram avaliados e quando de direito, progrediram por mérito” (ENTREVISTADO 1).

O segundo objetivo é realimentar tanto chefia quanto o subordinado sobre o desempenho funcional. De acordo com os entrevistados, este também foi um objetivo atingido. “Atendido. Houve divulgação às unidades de lotação dos resultados da avaliação” (ENTREVISTADO 1).

No entanto, o terceiro objetivo a ser atingido, diagnosticar situações-problema, não foi alcançado, segundo os entrevistados. “Não atendido. Diante do grande fluxo de atividades na

unidade responsável pelo Programa de Avaliação de Desempenho, não foi efetuada a análise dos resultados, com a finalidade de diagnosticar situações-problema” (ENTREVISTADO 1).

O quarto objetivo, ampliar os canais de comunicação entre chefia e subordinado, por meio da avaliação e da auto-avaliação, foi considerado parcialmente atingido pelos entrevistados. “Atendido parcialmente. Em algumas unidades, a chefia e os servidores daquele setor se reuniam, no sentido de explicar, ouvir e refletir sobre a rotina do trabalho. Isto oportunizava uma conscientização do que poderia ser diferente e melhor” (ENTREVISTADO 1).

Com relação ao quinto objetivo, levantar e divulgar dados que possam subsidiar as ações de desenvolvimento de recursos humanos, foi afirmado pelos entrevistados que o mesmo não foi atingido. “Não atendido. Este objetivo também não foi atendido, diante do fluxo de atividades do setor, não condizente com o número de servidores alocados” (ENTREVISTADO 1).

Por fim, relatam os entrevistados que também o último objetivo da avaliação de desempenho, subsidiar, através da manutenção de um sistema de informações integrado, a definição de novas políticas de recursos humanos não foi atendido. “Não atendido. Os indicadores que poderiam subsidiar esta ação não foram analisados” (ENTREVISTADO 1).

Percebe-se, portanto, que o atual modelo de avaliação de desempenho não conseguiu atingir plenamente os objetivos a que foi proposto, em razão da forma como o processo foi conduzido. “Entendo que, muitas vezes, por questões corporativas, estes objetivos foram “maquiados” não refletindo a verdadeira realidade da instituição. Mas, sempre que servidor e chefia proporcionaram uma reflexão acerca do desempenho, os objetivos propostos à avaliação de desempenho puderam ser alcançados. Desta forma, entendo que os objetivos são adequados à gestão de pessoas, porém, a forma pela qual se encara o processo muitas vezes o desvirtuou” (ENTREVISTADO 2).

Além disso, o modelo também precisa de adaptações, mas o maior desafio seria a conscientização dos participantes do processo, avaliadores e avaliados, conforme relata um dos entrevistados. “O atual modelo precisa de adaptações – em seus fatores de avaliação (atualização à realidade), como também aos possíveis avaliadores. Entretanto, reafirmo que a metodologia não é o fator crítico para o sucesso/ insucesso do programa. A conscientização de avaliadores e avaliados, a forma como o processo é conduzido é que são os maiores desafios a sua efetiva implementação” (ENTREVISTADO 2).

No entanto, cabe destacar que ações vem sendo desenvolvidas com o intuito de melhorar o modelo de avaliação de desempenho vigente.

Visando atender a legislação em vigor, a Lei 11.784, de 22 de setembro de 2008, e também melhorar o processo de avaliação de desempenho, um novo modelo de avaliação está sendo proposto. Nesse modelo está previsto que a avaliação de desempenho será realizada por meio da auto-avaliação, da avaliação pela equipe de trabalho e avaliação pelo usuário. Para tanto, serão avaliadores o próprio servidor (auto-avaliação), os pares (equipe de trabalho) e o usuário.

Por equipe de trabalho entende-se o grupo de pessoas que conhecem e compartilham o ambiente ou processo de trabalho do servidor avaliado, incluindo a sua chefia imediata.

O usuário é aquele que necessita de um determinado serviço e busca atendimento, podendo ser interno ou externo à instituição. A avaliação do usuário visa retratar o nível de qualidade do serviço prestado pelas Unidades e sub-Unidades.

Além dessas modificações quanto aos avaliadores, outras mudanças no instrumento de avaliação também estão previstas. Propõe-se uma simplificação no instrumento e algumas modificações nos fatores que são avaliados.

### **4.3 Por uma lógica da competência**

Tendo em vista a análise realizada, é possível agora sugerir alguns encaminhamentos para que a Universidade Federal de Santa Catarina adote o modelo de gestão por competências de maneira consistente, ou seja, de maneira que efetivamente a adoção do modelo possa auxiliar e contribuir para a melhoria dos processos de recursos humanos, no caso específico, do subsistema avaliação de desempenho.

O modelo de gestão por competências prevê como pilares da competência os conhecimentos, habilidades e atitudes, que são considerados como elementos fundamentais do desempenho do indivíduo e, portanto, devem ser, de alguma forma, mensurados com o intuito de alinhá-los.

Verificou-se, na avaliação desempenho que seu resultado não repercute em outras ações de recursos humanos que não a obtenção da progressão por mérito. Isso se deve em parte ao instrumento que é utilizado, mas também a cultura de avaliação de desempenho instalada na UFSC. Discute-se se as notas altas são, de fato, altas mesmo. Como sugestão, além de se melhorar o instrumento de avaliação, deve-se instruir melhor os avaliadores e os avaliados quanto ao processo de avaliação, para que se possa aos poucos ir modificando essa cultura de avaliação.

Além disso, para que a avaliação de desempenho possa medir o desempenho do servidor com base em competências, seria necessário que o instrumento de avaliação utilizasse conhecimentos, habilidades e atitudes como critérios de avaliação. Sugere-se, portanto, que os fatores de avaliação atualmente utilizados sejam, na nova proposta de avaliação, adaptados, inter-relacionando-se as competências mapeadas para cada cargo.

O modelo de gestão por competências busca também orientar e interligar os subsistemas de gestão de pessoas, neste caso, a avaliação de desempenho deveria servir de retro-alimentação para os demais subsistemas. Como encaminhamento para um modelo de gestão por competências, sugere-se uma maior integração entre os subsistemas de recursos humanos, fazendo com que as competências sejam o norte para o desenvolvimento de programas relacionados a gestão de pessoas, desde treinamento e desenvolvimento até a avaliação de desempenho, uma vez que, o ingresso acontece por meio de concurso público, inviabilizando o recrutamento e a seleção com base em competências.

## **5 Considerações Finais**

A gestão por competências, conforme exposto, vem recebendo cada vez mais atenção por parte das organizações. Nas públicas esse enfoque é recente, no entanto, percebe-se algumas tentativas no sentido de implementar tal gestão.

Nesse sentido conhecer como acontece esse processo e verificar se os subsistemas recursos humanos estão alinhados com a proposta de gestão por competências é muito importante e permite interferir de forma pontual, possibilitando seu ajuste.

Dessa maneira, o presente estudo analisou o subsistema avaliação de desempenho e, a partir disso, pode-se verificar que o modelo de avaliação de desempenho utilizado atualmente na UFSC teve suas bases planejadas na década de 90, os quais estão definidas na Resolução nº 121/CUN/9028 de agosto de 1990. Nesse modelo definiu-se que os avaliados são os servidores técnico-administrativos e cada servidor é avaliado de acordo com o grupo ocupacional a que pertencem: apoio, médio, superior e gerencial. Os avaliadores são as chefias imediatas, cuja avaliação representa 60% da média final da avaliação desempenho. Já a auto-avaliação representa os 40% restantes. A avaliação é feita num único instrumento, a ficha de individual de avaliação, que apresenta dez fatores a serem avaliados e que possuem pesos diferenciados.

Pode-se dizer que o processo de acompanhamento das avaliações praticamente não foi realizado, já que estas foram somente tabuladas e não analisadas. Com relação aos resultados das avaliações de desempenho, foi realizada uma análise com as avaliações efetuadas entre os anos de 2000 e 2004. Observou-se que foi preponderante, com mais de 98% das avaliações, o resultado acima de 7,00 pontos, caracterizando o desempenho bom a ótimo.

Em relação às conformidades e não conformidades do subsistema com a gestão por competências elencou-se como pontos fracos do processo de avaliação de desempenho a existência de falhas no instrumento de avaliação ou na aplicação deste, pois como praticamente as avaliações mostram o mesmo desempenho para quase todos os servidores, pode-se dizer que não houve medição do desempenho. Além disso, verificou-se que alguns dos objetivos a que se propõe a avaliação de desempenho, não foram alcançados, por exemplo o levantamento e divulgação de dados que possam subsidiar as ações de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos. Como ponto forte, destaca-se a elaboração de um novo modelo de avaliação de desempenho que prevê a avaliação pelas equipes de trabalho e pelos usuários dos serviços prestados pela universidade.

Por fim, foram sugeridos encaminhamentos. Assim, sugeriu-se que seja buscado um maior alinhamento para com a gestão por competências, enfatizando-se o desenvolvimento integrado de conhecimentos, habilidades e atitudes. Além de melhorar o instrumento de avaliação, sugere-se instruir melhor avaliadores e avaliados quanto ao processo de avaliação, a fim de que se possa modificar a atual cultura de avaliação. Outra sugestão também é a de inter-relacionar os fatores de avaliação com as competências mapeadas para cada cargo, construindo-se assim efetivamente um modelo de avaliação baseado em competências.

## Referências

- BIAGIO, Luiz Arnaldo. **A importância do capital intelectual nas instituições de ensino**. Disponível em: <[www.institutoinovacao.com.br/download/artigo](http://www.institutoinovacao.com.br/download/artigo)> Acesso em: 05 out. 2007.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson, 2005.
- BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Brasília, 2006.
- \_\_\_\_\_. **Emenda constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998**. Brasília, 1998.
- \_\_\_\_\_. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Brasília, 1990.
- \_\_\_\_\_. **Lei nº 8.627, de 19 de fevereiro de 1993**. Brasília, 1993.
- \_\_\_\_\_. **Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008**. Brasília, 2008.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas organizações: como desenhar cargos e avaliar o desempenho**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5 ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DEWES, Fernando; PALMA, Domingos Luis; STEIN, Lilian Milnitsky. **Avaliação do desempenho nas organizações: tendências de pesquisa**. Disponível em: <[www.artigocientifico.com.br/uploads/artc](http://www.artigocientifico.com.br/uploads/artc)> Acesso em: 15 Ago. 2007.
- DRUCKER, Peter. **Sociedade Pós-Capitalista**. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas 2002.

- GODOY, Arilda Schmidt. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.4, p.65-71, jul./ago. 1995
- GRILLO, Antônio N. **Gestão de Pessoas: princípios que mudam a Administração Universitária**. Florianópolis: [s.n], 2001.
- IVANCEVICH, John M. **Gestão de Recursos Humanos**. 10 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. 6 ed. São Paulo: LTR, 1996.
- RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- SANTOS, Aleksandra Pereira dos. Gestão por competências e avaliação de desempenho: da diversidade de teorias e instrumentos ao desafio de construir modelos adequados a administração pública. **XIII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**. Buenos Aires, 4-7 nov. 2008. Disponível em: < <http://www.planejamento.gov.br/hotsites/seges/clad/documentos/santosper.pdf>> Acesso em: 03 fev. 2009.
- TELÓ, Admir Roque. **Desempenho organizacional: planejamento financeiro em empresas familiares**. FAE, Curitiba, v.4, n.1, p.23-26, Jan./Abr. 2001. Disponível em: <[www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae)> Acesso em: 25 Ago. 2007.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1. ed. 14. reimp. São Paulo: Atlas, 2006.
- UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina. **Resolução nº 121/CUN/9028 de agosto de 1990**. Disponível em: < <http://www.prdhs.ufsc.br/index.jsp?/AvaliacaodeDesempenho.html>> Acesso em: 03 fev. 2009.
- \_\_\_\_\_ – Universidade Federal de Santa Catarina. **Números 2000-2007 UFSC**. Disponível em: < [http://www.pip.ufsc.br/arquivos/UFSC\\_NUMEROS\\_00\\_07.pdf](http://www.pip.ufsc.br/arquivos/UFSC_NUMEROS_00_07.pdf)>. Acesso em: mar. 2009.
- ZACCARELLI, Sérgio Batista. Administração de Recursos Humanos na universidade. In Seminário Latino Americano de Liderança e Administração na Universidade. 09-11, dez 1986. **Liderança e administração na universidade**. Florianópolis: OEA-UFSC, 1986.
- ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.
- YIN, R.K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.