

FATORES QUE INTERFEREM NO DESEMPENHO DOS SERVIDORES OCUPANTES DO CARGO DE ADMINISTRADOR DA UFSC DURANTE O ESTÁGIO PROBATÓRIO

FACTORS THAT INTERFERE ON THE PERFORMANCE OF UFSC WORKERS IN THE ADMINISTRATOR POSITION DURING PROBATIONARY PERIOD

Emanuel Martins BURIGOⁱ
Kelly TOSTAⁱⁱ

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo analisar os fatores que interferem no desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) da UFSC, ocupantes do cargo de administrador, durante o estágio probatório. Caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa. Os sujeitos selecionados para este estudo foram os servidores TAEs ocupantes do cargo de administrador, perfazendo um total de 52 sujeitos. A coleta de dados foi feita por meio de pesquisa bibliográfica e pesquisa documental, sendo que o principal documento utilizado como fonte de análise foram os processos de estágio probatório dos sujeitos da pesquisa. Quanto à análise dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo. Por meio dos registros contidos nesses processos foi possível identificar os fatores que podem interferir no desempenho dos administradores. Constatou-se que os fatores identificados eram resultantes de características individuais do servidor ou de fatores que estavam fora do controle do profissional e impactavam o desempenho de forma positiva ou negativa. Os fatores mais citados que, segundo as chefias, impactaram positivamente o desempenho dos administradores foram: assiduidade, responsabilidade, iniciativa, qualidade, disciplina, produtividade, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal e pontualidade. Já os fatores mais citados que impactaram negativamente o desempenho foram: excesso/sobrecarga de trabalho, insuficiência de pessoas, insuficiência/necessidade de capacitação, condições físicas e ambientais de trabalho restritivas, carência de qualidade e disponibilidade de materiais e equipamentos, recursos limitantes de tecnologia da informação e comunicação e greve. Por fim, pôde ser verificado que a maioria dos fatores identificados, que podem afetar negativamente o desempenho, está fora do controle do servidor.

PALAVRAS-CHAVE: Desempenho; Avaliação de Desempenho; Administrador; Administração Universitária; UFSC.

ⁱ Atualmente ocupa o cargo de Administrador no Departamento de Ciências da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). É Mestre em Administração Universitária pela UFSC e Graduado em Administração pela mesma instituição. *E-mail:* emanuel.burigo@ufsc.br.

ⁱⁱ É Professora do Magistério Superior do *campus* Chapecó da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) e Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). É Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela UFSC, Mestre e Graduada em Administração pela mesma instituição. Atua como pesquisadora no Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária (INPEAU/UFSC) e lidera o grupo de pesquisa Gestão Universitária em Foco/UFFS. *E-mail:* kellytosta@uffs.edu.br.

ABSTRACT

This research aims to analyze the factors that interfere on the UFSC workers, who are officially designed as administrators, during probationary period. It is characterized as a qualitative research. The selected subjects for this study were the technical-administrative servers (TAE) officially designed as administrators, making a total sum of 52 subjects. Data gathering was conducted through bibliographical research and documental research methods, and the main document used as source of analysis was the subjects' probationary period processes. Regarding data analysis, a content analysis was performed. Through the notes contained in said processes, it was possible to identify the factors which might interfere on the administrators' performance. It was found that the identified factors were resulting both of individual characteristics of each worker and factors that were out of the workers' grasp and control, that had caused positive or negative impact on their performance. The most mentioned factors that, according to the bosses, had positively impacted performance, are: assiduity, responsibility, proactivity, quality, discipline, productivity, teamwork, interpersonal relationship skills and punctuality. On the other hand, the most mentioned factors that had caused negative impact on performance are: work overload, lack of personnel, lack/need of capacitation, restrictive physical and environmental work conditions, lack of quality and availability of material and equipment, limited information technology and communication resources, as well as strikes. Lastly, it could be verified that most of those negative factors were out of workers' control.

KEYWORDS: Performance; Performance Evaluation; Administrator; University Administration; UFSC.

1 INTRODUÇÃO

O cenário atual é marcado por uma competição econômica global; conceitos como produtividade, competitividade e satisfação do cliente se tornam uma força propulsora para as tomadas de decisões capazes de gerar sucesso para as organizações, sucesso este que é evidenciado por meio de indicadores de desempenho individuais e organizacionais (DEWES; PALMA; STEIN, 2000).

Nesse ambiente, tanto em organizações privadas como nas públicas, os profissionais devem desenvolver permanentemente suas competências para acompanhar as demandas do dia-a-dia e demonstrar níveis de desempenho suficientes para o atendimento das exigências dos clientes. Em organizações privadas, o propósito é manter a competitividade, enquanto nas públicas o objetivo é a satisfação das necessidades da sociedade (CAMÕES; PANTOJA; BERGUE, 2010).

Segundo Pauli e Biulchi (2012), nos últimos anos, o Governo Federal passou a adotar políticas de gestão focadas na melhoria permanente dos serviços oferecidos aos cidadãos, e, diante deste cenário, os órgãos públicos passaram a implementar estratégias de gestão de pessoas com base no reconhecimento profissional e no esforço por um melhor desempenho.

Para Lucena (1992), a organização deve propiciar que o desempenho gere o resultado desejado por meio de iniciativas que visem à identificação das deficiências de desempenho e à intervenção sobre as causas que provocaram essas deficiências.

Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996) informam que as deficiências no desempenho podem ser causadas por obstáculos que o trabalhador encontra em seu contexto laboral, que podem estar relacionadas, por exemplo, à inadequação do ambiente físico ou do local de trabalho, à falta de materiais e equipamentos, aos prazos curtos para execução das atividades, à ausência de informações sobre objetivos, aos padrões e normas de desempenho, à sobrecarga de trabalho, entre outros fatores característicos do contexto específico do suporte ambiental.

Os mesmos autores apresentam outros fatores que também podem interferir no desempenho do trabalhador, estando divididos nas seguintes categorias: organizacional (políticas e práticas de administração e de gestão de pessoas, atuação gerencial, sistemas de benefícios, clima e cultura organizacionais, sistema de promoções funcionais, relações de poder); ambiente de tarefas (características e objetivo do trabalho, relações interpessoais, qualidade da comunicação com as chefias, adequação do ambiente físico); características do trabalhador (conhecimentos, atitude, personalidade, habilidades, idade, sexo, escolaridade, motivações).

Logo, verifica-se que não apenas as características do trabalhador são capazes de gerar um bom ou mau desempenho, mas também as características da tarefa e do contexto do trabalho. Em muitas situações, os trabalhadores estão dispostos e são capazes de realizar com êxito suas atividades, porém tem seu desempenho dificultado ou até mesmo impossibilitado em função de situações do contexto laboral que estão fora do seu controle (COELHO JR., 2011; ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006).

Nesse sentido, Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996, p. 39) salientam que responsabilizar unicamente o trabalhador pelo mau desempenho "é plantar nele sentimento de injustiça e semente da qual poderá brotar indiferença ou boicote de desempenho". De acordo com os autores, a prévia análise das características do trabalhador, da tarefa e do contexto permite constatar se um problema de desempenho pode ser resolvido com a supressão de limitações situacionais da organização ou por meio do desenvolvimento de habilidades do trabalhador.

Abbad, Freitas e Pilati (2006) acrescentam que a eliminação de restrições no contexto do trabalho pode acarretar uma melhora imediata e de longo prazo no desempenho do trabalhador e que ações de desenvolvimento não resolvem todos os tipos de problema de desempenho, mas somente aqueles que representam deficiências de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Assim, para que essas deficiências sejam devidamente diagnosticadas, é essencial averiguar quais as limitações impostas pelo ambiente de trabalho

ao desempenho esperado; tornando-se, então, de fundamental importância o processo de avaliação de desempenho, no qual as valiosas informações obtidas por esse processo poderão ser utilizadas pelas organizações não só a fim de reconhecer, valorizar e recompensar o bom desempenho como também para identificar o mau desempenho e suas possíveis causas (OLIVEIRA-CASTRO, LIMA; VEIGA, 1996).

Dewes, Palma e Stein (2000) afirmam que para desenvolver uma compreensão adequada da avaliação, principalmente se ela for considerada um instrumento de gestão de pessoas, anteriormente à 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. Por isto, torna-se fundamental definirem-se os objetivos aos quais se propõem a avaliação de desempenho.

Nas Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, o objetivo da avaliação de desempenho é definido pelo Decreto nº 5.825/2006, no qual se estabelece que os resultados do programa de avaliação de desempenho deverão auxiliar a política de gestão de pessoas por meio da análise do desempenho dos servidores, considerando suas condições laborais e o oferecimento de condições propícias à melhoria dos processos de trabalho (BRASIL, 2006).

Na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), além desse objetivo, a avaliação de desempenho também tem como propósito subsidiar o processo de estágio probatório, fornecendo informações sobre a adequação do servidor ao cargo, como também proporcionar o seu desenvolvimento funcional (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2016). Assim, segundo o manual de instruções sobre o processo de estágio probatório da Universidade, é essencial que o servidor tenha as condições necessárias ao adequado desempenho do cargo, por isso qualquer fator que interfira negativamente em seu desempenho deve ser eliminado.

Diante do contexto apresentado, o objetivo desta pesquisa foi analisar os fatores que interferem no desempenho dos servidores técnico-

administrativos em educação (TAEs) da UFSC, ocupantes do cargo de administrador, durante o estágio probatório.

Foram escolhidos os servidores ocupantes do cargo de administrador pelo fato de eles estarem representados na maioria dos órgãos executivos e unidades acadêmicas da UFSC, com atividades inerentes ao assessoramento do ensino, da pesquisa e da extensão, além de ocuparem funções de gestão (BRASIL, 2005).

2 FATORES QUE AFETAM O DESEMPENHO

Nos últimos anos tem se observado na literatura nacional e internacional sobre comportamento organizacional forte progresso a respeito de estudos relacionados ao desempenho humano no trabalho. Porém, parte expressiva destas pesquisas é referente a variáveis relativas à avaliação de desempenho. Pouco tem sido estudado sobre outras etapas referentes à gestão de desempenho humano no trabalho, como, por exemplo, planejamento, execução, monitoramento e revisão do desempenho.

Com a gestão de desempenho, trabalha-se com uma visão multinível de como os resultados das atividades realizadas são alcançados. Assim, não só características pessoais mas também organizacionais passaram a ser interpretadas como fundamentais à investigação do desempenho. Desempenho este que é causado por fatores de ordem individual (querer fazer), assim como variáveis referentes à tarefa (saber fazer) e ao contexto de atuação (poder fazer) (COELHO JR., 2011).

Segundo Bendassolli e Malvezzi (2013, p. 79), "desempenho é ação intencional realizada pelo indivíduo para produzir alterações na realidade, tendo em vista certos fins considerados de valor". Para os mesmos autores, o desempenho é umas das principais maneiras pelas quais os trabalhadores colaboram para o cumprimento dos objetivos das organizações, do próprio trabalho e deles mesmos.

De acordo com Coelho Jr. (2009), não é todo tipo de conduta apresentada pelo indivíduo que se manifesta em desempenho, mas somente

aquele que é referente às atividades e atribuições, daquilo que é pretendido para a realização de seu cargo. E para que este indivíduo possa corresponder àquilo que lhe é demandado pela organização para a plena execução de seu cargo, necessita de apoio e suporte (material, psicossocial, financeiro, por exemplo) e de, no mínimo, condições ambientais favoráveis.

Desse modo, verifica-se que o desempenho possui uma série de variáveis que, isoladas ou em interação, são capazes de influenciá-lo no trabalho. Segundo Sonnentag e Frese (2002), citado por Coelho Jr. (2011), há três grandes perspectivas conceituais que representam diferentes linhas de pesquisa acerca de desempenho no trabalho: perspectiva individual, perspectiva situacional ou contextual e perspectiva de regulação do desempenho.

A perspectiva individual de análise de desempenho tem foco na investigação de variáveis pessoais ou profissionais capazes de facilitar o bom desempenho. Dentre as variáveis mais frequentemente investigadas nas organizações estão fatores relacionados à personalidade, capacidades mentais, grau de conhecimento da tarefa, tempo de serviço na organização e variáveis demográficas, como idade e grau de escolaridade.

A perspectiva situacional investiga os aspectos do contexto presentes no ambiente de trabalho do indivíduo que são considerados facilitadores ou impeditivos organizacionais do bom desempenho no trabalho. Como facilitadores podem ser citados como exemplos a identidade com a tarefa, variedade de habilidades necessárias, autonomia e significado do trabalho. Já como impeditivo, pode-se citar a falta de apoio da chefia à execução das tarefas.

A perspectiva de regulação tem foco na análise dos processos envolvidos na manutenção do desempenho. As investigações nesta perspectiva são referentes à análise de como as pessoas realizam seu trabalho e quais os processos individuais que acontecem quando há tal desempenho. Um exemplo de mecanismo capaz de regular o desempenho é o reforçamento fornecido por meio de medidas não financeiras (por exemplo, reconhecimento social por meio de atenção, elogios e atitudes favoráveis).

Em consequência das variáveis que afetam o desempenho, Coelho Jr. (2009) distingue o desempenho em competente ou incompetente. Segundo o autor, o desempenho competente refere-se à variedade de conhecimentos e habilidades que a pessoa usa para o alcance de seus planos de trabalho e que deve estar alinhado com o perfil desejado pela organização. O desempenho incompetente refere-se à variedade de condutas que a pessoa apresenta e que se encontra abaixo daquilo que é desejado pela organização. Pode ser considerado, portanto, um tipo de lacuna encontrada no trabalho da pessoa, que pode ser causada por fatores de ordem individual (falta de motivação no trabalho ou de comprometimento, por exemplo), relacionados à tarefa (não saber executar determinada atribuição) ou ao contexto de trabalho (não conseguir fazer determinada tarefa por alguma razão presente no seu ambiente de trabalho, como falta de material e falta de suporte à aprendizagem, por exemplo).

Campbell (1990) também acrescenta outros elementos que influenciam o desempenho do indivíduo no trabalho. São eles:

- a) proficiência nas tarefas específicas do cargo (domínio técnico);
- b) proficiência nas tarefas que não são específicas do cargo, mas que a dinâmica organizacional pode requerer;
- c) proficiência na comunicação (oral e escrita);
- d) demonstração de esforço, ou grau em que o indivíduo se empenha no trabalho mesmo em condições adversas;
- e) manutenção de disciplina pessoal;
- f) facilitação do desempenho de colegas e equipe;
- g) supervisão/liderança (capacidade de modificar o desempenho dos subordinados);
- h) gestão/administração (atitudes direcionadas para a articulação de metas, organização de pessoas ou recursos para o trabalho).

Percebe-se assim que não são somente as características do trabalhador as capazes de provocar um melhor ou pior desempenho, mas

também as características da tarefa e do contexto do trabalho. O trabalhador pode ter as competências necessárias para o bom desempenho da atividade, pode estar motivado para tal, porém seu ambiente de trabalho pode ser restritivo ou facilitador de seu desempenho. Um chefe que não acompanha de forma habitual e lhe fornece *feedback*, por exemplo, pode afetar negativamente no resultado atingido. Portanto, a causa do mau desempenho, neste exemplo, não está no trabalhador, mas em fatores que o circundam (COELHO JR., 2011).

Isso posto, Bendassolli (2012) chama a atenção para as transformações atuais no contexto laboral, principalmente as tecnológicas, e enfatiza que o desempenho não é estático. O trabalhador deve constantemente adaptar seu desempenho às mudanças do conteúdo e às situações de trabalho. Para finalizar, o autor também salienta a importância dos aspectos interpretativos na identificação de fatores intervenientes no desempenho sobre a produtividade. É através dos julgamentos realizados pelo outro (colega, chefe ou cliente) que o desempenho adquire valor, ou seja, utilidade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tendo em vista que este estudo se propôs a analisar os fatores que interferem no desempenho dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) da UFSC, ocupantes do cargo de administrador, durante o estágio probatório, o trabalho de pesquisa caracteriza-se como de natureza qualitativa.

Os sujeitos selecionados são os servidores TAEs ocupantes do cargo de administrador e que já passaram, pelo menos, por um dos períodos de acompanhamento do desempenho durante o estágio probatório, compondo uma amostra de 52 administradores.

O processo de avaliação de desempenho dos servidores TAEs em estágio probatório da UFSC envolve quatro períodos de acompanhamento (1º ao 4º mês após admissão, 4º ao 8º mês, 8º ao 12º mês e 12º ao 16º mês), nos

quais o desempenho dos servidores é avaliado pela chefia imediata por meio de um instrumento conhecido como "ficha de acompanhamento". Esta ficha compõe o processo administrativo de estágio probatório aberto em nome do servidor e serve para que as chefias registrem os aspectos relevantes do seu desempenho (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2016).

A coleta de dados foi feita por meio de pesquisa bibliográfica e pesquisa documental relacionada ao tema, sendo que o principal documento utilizado como fonte de análise foram os processos de estágio probatório dos sujeitos da pesquisa, ou seja, os servidores ocupantes do cargo de administrador. Estes processos são abertos em nome do servidor após um mês de sua entrada em exercício e nele estão contidas as quatro fichas de acompanhamento, uma para cada período de avaliação, que conforme apontado acima, têm como finalidade acompanhar o desempenho do servidor no seu local de trabalho, subsidiando sua avaliação de desempenho e servindo de base para a decisão de aprovação ou não no estágio probatório a que está submetido.

A análise das informações das fichas de acompanhamento, assim como outras que compõem os processos de estágio probatório dos administradores avaliados foi realizada por meio da análise de conteúdo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para identificar os fatores que interferem no desempenho dos servidores TAEs que ocupam o cargo de administrador foram analisados os processos do estágio probatório. Estes processos contemplam os acompanhamentos da chefia imediata com relação ao desempenho dos administradores avaliados.

Foi analisado o desempenho de 52 administradores, sendo quinze homens e 37 mulheres, com uma média de idade de trinta anos, durante o ano em que foram admitidos na UFSC. As idades dos analisados variaram de 21 a 42 anos, apresentando a seguinte distribuição: 51% na faixa etária de vinte a 29 anos, 45% na faixa etária de trinta a 39 anos e 4% na faixa etária de quarenta anos ou mais.

Com relação ao ano de admissão, os administradores analisados foram admitidos entre os anos de 2010 e 2015, sendo que a grande maioria (90%) entrou na UFSC entre os anos de 2010 e 2013.

Conforme relatado anteriormente, a chefia imediata acompanha o desempenho dos servidores em estágio probatório por meio das fichas de acompanhamento. Durante esse período, são preenchidas quatro fichas, nas quais são registrados os aspectos relevantes do desempenho, assim como possíveis interferências que podem os estar afetando.

Mediante a análise de todo o conteúdo das fichas de acompanhamento dos administradores avaliados, pôde ser constatado que o relato dos avaliadores apresentava fatores de desempenho de ordem individual, relacionados à tarefa e ao contexto de atuação, impactando o desempenho positiva ou negativamente (COELHO JR., 2011; LUCENA, 1992; BERGAMINI; BERALDO, 2007; OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996).

Por meio dos relatos foi possível perceber que em todos os casos os administradores foram avaliados, no mínimo, com condições adequadas de desempenho. Porém, a maioria teve um desempenho ótimo, fazendo uso da expressão adotada pela UFSC para classificar o desempenho em suas avaliações. Esse fato pode ser corroborado não só pelas declarações recorrentes dos avaliadores, como: "Neste período, a servidora teve um ótimo desempenho", "A servidora possui excelente desempenho", "O desempenho da Servidora foi muito bom", "A servidora desempenha suas tarefas de modo exemplar", "o avaliado apresenta desempenho plenamente satisfatório", mas também pelas notas das avaliações quantitativas de desempenho realizadas no período de estágio probatório, no qual 80% de todas as médias ficaram acima de 9,0. A média mínima obtida foi 7,88, a máxima, 10,0 e a média geral das notas de todas essas avaliações foi de 9,44.

Por meio dos relatos também foi possível identificar os fatores mais mencionados que, segundo os avaliadores, influenciaram positivamente o desempenho dos administradores, conforme apresentado no Quadro, abaixo.

Quadro 1: Frequência dos fatores de desempenho

FATORES	FR.	%	FATORES	FR.	%
Assiduidade	48	92%	Profissionalismo	7	13%
Responsabilidade	48	92%	Eficácia	6	12%
Iniciativa	46	88%	Facilidade de aprendizagem	6	12%
Qualidade	39	75%	Planejamento	6	12%
Disciplina	37	71%	Adaptação às mudanças	5	10%
Produtividade	32	62%	Atento/Capacidade de concentração	5	10%
Trabalho em equipe	29	56%	Ética	5	10%
Relacionamento interpessoal	27	52%	Motivação	5	10%
Pontualidade	26	50%	Condições de trabalho	4	8%
Competência	24	46%	Dinamismo	4	8%
Comprometimento	23	44%	Desenvolvimento da equipe	3	6%
Interesse pela atualização profissional	23	44%	Equilíbrio	3	6%
Organização no trabalho	23	44%	Presteza	3	6%
Conhecimento do trabalho	21	40%	Sensatez	3	6%
Criatividade	14	27%	Suporte à aprendizagem	3	6%
Dedicação	13	25%	Zelo pelo trabalho	3	6%
Interesse no trabalho	12	23%	Aberto a críticas e sugestões	2	4%
Comunicação	11	21%	Determinação	2	4%
Zelo com materiais e equipamentos	11	21%	Satisfação no trabalho	2	4%
Eficiência	10	19%	Cooperação	1	2%
Prestativo/Participativo	10	19%	Efetividade	1	2%
Atendimento ao usuário	9	17%	Espírito público	1	2%
Cordialidade/Educação	9	17%	Experiência	1	2%
Autonomia	8	15%	Inteligência	1	2%
Capacidade de análise crítica	7	13%	Tolerância	1	2%
Liderança	7	13%	Tomada de decisão	1	2%

Fonte: Os autores (2016).

É importante destacar que os fatores apresentados no Quadro 1 são descritos de forma que sua presença atenda aos requisitos necessários de desempenho dos avaliadores, ou seja, são salientados os aspectos positivos desses fatores, e não a falta deles.

Esclarecida essa perspectiva, percebe-se que dentre os fatores mais citados estão: assiduidade e responsabilidade, presentes em 92% das avaliações; iniciativa (88%); qualidade (75%); disciplina (71%) e produtividade (62%). Resultado congruente com as elevadas notas das

médias dos administradores, já que estes são os fatores objetos de avaliação estabelecidos pela legislação (Art. 20 da Lei nº 8.112/90) (BRASIL, 1990) e pela avaliação quantitativa de desempenho do estágio probatório da UFSC.

Outros fatores que merecem destaque pela frequência com que apareceram nas avaliações dos administradores foram: trabalho em equipe (56%), relacionamento interpessoal (52%), pontualidade (50%), competência (46%), comprometimento (44%), interesse pela atualização profissional (44%), organização no trabalho (44%), conhecimento do trabalho (40%), criatividade (27%), dedicação (25%), interesse no trabalho (23%), comunicação (21%) e zelo com materiais e equipamentos (21%). Com exceção de competência, todos são fatores que estão presentes nas avaliações de desempenho da UFSC, o que demonstra a adequação dos instrumentos de avaliação de desempenho da UFSC aos relatos das chefias imediatas sobre o desempenho dos administradores avaliados.

Ressalta-se também que a formação dos administradores, durante a graduação, poderia ter favorecido a presença de alguns fatores, como, por exemplo: comunicação, iniciativa, criatividade, interesse pela atualização profissional e qualidade. Tais fatores estão contemplados no Art. 4º das Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, que determinam que na formação profissional do administrador estejam presentes, pelo menos, as seguintes competências:

[...] II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais; [...]. V - ter iniciativa, criatividade, determinação, [...] vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional. (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA, 2005)

A influência sobre o desempenho de alguns fatores mencionados pelos avaliadores também encontra respaldo na literatura, como: comunicação, comprometimento, dedicação, determinação, disciplina, trabalho em equipe, desenvolvimento da equipe, liderança (em CAMPBELL, 1990); conhecimento do trabalho (em CAMPBELL, 1990; OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996);

habilidade, atitude, personalidade, experiência, motivação (em OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996); competência (em BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; ODELIUS, 2010; SALLES, 2010); satisfação no trabalho, suporte à aprendizagem (em COELHO JR., 2009); relações interpessoais, condições de trabalho (em OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996; ODELIUS, 2010); autonomia (em COELHO JR., 2011); e equilíbrio (em HOLLANDA, 2014).

Além dos fatores que influenciam positivamente o desempenho, os avaliadores também relataram aspectos que poderiam afetar negativamente o desempenho dos administradores avaliados. Neste sentido, constatou-se que em trinta (58%) das 52 avaliações realizadas houve algum relato de situação que poderia ter afetado negativamente o desempenho dos administradores avaliados.

Analisando-se o conteúdo desses relatos, foi possível categorizá-lo e quantificá-lo nos fatores apresentados no Quadro 2, a seguir.

Quadro 2: Frequência dos fatores que podem influenciar negativamente o desempenho

FATORES	FR.	%
Excesso/Sobrecarga de trabalho	14	27%
Insuficiência de pessoas	10	19%
Insuficiência/Necessidade de capacitação	10	19%
Condições físicas e ambientais de trabalho restritivas	10	19%
Carência de qualidade e disponibilidade de materiais e equipamentos	8	15%
Recursos limitantes de tecnologia da informação e comunicação	8	15%
Greve	6	12%
Problemas com outros setores que afetam o seu trabalho	4	8%
Distância elevada até o <i>campus</i> da Trindade	2	4%
Inassiduidade/Impontualidade	2	4%
Carência de gestão do conhecimento	2	4%
Insuficiência de apoio dos colegas de equipe	2	4%
Questões restritivas relativas à atitude/Personalidade	2	4%
Carência de recursos financeiros	1	2%
Carência de coordenação	1	2%
<i>Stress</i>	1	2%
Insatisfação com o setor em que trabalha	1	2%
Realização de tarefas fora das atuais atribuições	1	2%

Fonte: Os autores (2016).

Percebe-se que dentre os fatores mais citados estão: excesso/sobrecarga de trabalho, presente em 27% das avaliações; insuficiência de pessoas (19%); insuficiência/necessidade de capacitação (19%); condições físicas e ambientais de trabalho restritivas (19%); carência de qualidade e disponibilidade de materiais e equipamentos (15%); recursos limitantes de tecnologia da informação e comunicação (15%); e greve (12%).

É fácil compreender a razão pela qual os fatores excesso/sobrecarga de trabalho e insuficiência de pessoas aparecem como os mais citados, uma vez que, segundo o Relatório de Gestão da UFSC 2015 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2015a), a composição do quadro de servidores TAEs não acompanhou o crescimento do número de discentes, sendo este um dos motivos pelos quais a sobrecarga de trabalho tem ganhado destaque na Instituição. Além do aumento do número de docentes, outro aspecto importante foi o crescimento do número de cursos de graduação e programas de pós-graduação, que também demandam a necessidade desses servidores para o seu funcionamento. O Quadro 3, abaixo, apresenta as variações ocorridas, entre os anos de 1995 a 2015, nos números da comunidade universitária, dos cursos de graduação e dos programas de pós-graduação (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2015).

Quadro 3: Evolução da comunidade universitária, dos cursos de graduação e dos programas de pós-graduação da UFSC entre 1995 e 2015

ANO	TAES	DOCENTES	ALUNOS	CURSOS GRADUAÇÃO	PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO
1995	3.350	1.808	20.433	-	-
2000	2.911	1.823	29.020	-	-
2006	2.927	1.763	26.599	71	49
2010	2.879	1.965	41.775	100	58
2015	3.217	2.398	46.251	118	63
VAR. %	-4,0%	32,6%	126,4%	66,2%	28,6%

Fonte: Adaptado de Universidade Federal de Santa Catarina (2015).

Percebe-se assim que há menos servidores TAEs em 2015 que em 1995. Em contrapartida, houve expressivos aumentos no número de cursos

de graduação e programas de pós-graduação, com destaque para a evolução do número de alunos, que mais que dobrou no mesmo período.

Outro aspecto que traz relevante impacto sobre a força de trabalho pelo aumento da demanda, segundo o Relatório de Gestão da UFSC de 2014, é o número de aposentadorias, visto que há um lapso temporal considerável entre a aposentadoria (liberação de código de vaga), a realização de novo concurso, a nomeação e a posse do servidor. Segundo o mesmo relatório, em 2014, o total de aposentadorias foi de 168 servidores; sendo que aproximadamente 315 servidores TAEs já possuem os requisitos necessários para a aposentadoria, podendo-se deduzir que o número de aposentadorias ainda será bastante acentuado nos próximos anos (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2014).

Alguns dos fatores relatados pelos avaliadores que podem impactar negativamente o desempenho também encontram suporte na literatura, como: excesso/sobrecarga de trabalho (em OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996; ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006); insuficiência/necessidade de capacitação (em OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996; LUCENA, 1992; PETERS; O'CONNOR, 1980); condições físicas e ambientais de trabalho restritivas (em OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996; ODELIUS, 2010; PETERS; O'CONNOR, 1980); carência de qualidade e disponibilidade de materiais e equipamentos (em OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996; ODELIUS, 2010; COELHO JR., 2009; ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006); recursos limitantes de tecnologia da informação e comunicação, carência de coordenação (em ODELIUS, 2010); insuficiência de apoio dos colegas de equipe (em ODELIUS, 2010; OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996; COELHO JR., 2009); carência de recursos financeiros (em ODELIUS, 2010; COELHO JR., 2011); problemas com outros setores que afetam o seu trabalho (em PETERS; O'CONNOR, 1980); questões restritivas relativas à atitude/personalidade (em OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996; BERGAMINI; BERALDO, 2007; COELHO JR., 2009); insatisfação com o setor em que trabalha (em COELHO JR., 2011); e *stress* (em ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006; PASCHOAL; TAMAYO, 2004; FRANÇA; RODRIGUES, 1997).

Outro aspecto que pode ser destacado é a presença do fator greve em mais de 10% das avaliações realizadas. Isso se deve ao fato de ter ocorrido, entre os anos de 2010 e 2015, quatro greves deflagradas pelo sindicato que representa a categoria dos servidores TAEs da UFSC. Foram 115 dias de paralisação em 2011, 80 em 2012, 105 em 2014 e 129 em 2015 (SINDICATO DE TRABALHADORES EM EDUCAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR DO ESTADO DE SANTA CATARINA, 2016).

Com relação ao fator recursos limitantes de tecnologia da informação e comunicação, alguns dos relatos abordaram aspectos restritivos referentes ao sistema de gestão administrativo da UFSC (Sistema Solar). Moraes (2015), em pesquisa realizada para avaliar o nível de satisfação dos servidores TAEs da UFSC sobre o Sistema Solar, encontrou resultado semelhante, demonstrando em sua pesquisa que esse sistema não vem sendo bem aceito operacionalmente pelos servidores TAEs da UFSC.

Cabe destacar que alguns dos fatores encontrados neste estudo também estão presentes na pesquisa realizada por Cunha (2016), na qual são apresentadas dificuldades que os servidores TAEs em estágio probatório da UFSC encontraram na adaptação às atividades do seu cargo e na integração à equipe trabalho. Importante salientar que os fatores identificados neste estudo foram relatados pela chefia imediata dos servidores avaliados, e as dificuldades encontradas na pesquisa de Cunha (2016) foram apresentadas pelos próprios servidores, o que robustece os resultados desta pesquisa.

A seguir são apresentadas algumas das dificuldades relatadas pelos servidores TAEs em estágio probatório da UFSC na adaptação às atividades do seu cargo e na integração à equipe trabalho, conforme Cunha (2016):

[...] Grande demanda de trabalho no setor, insuficiência de servidores com perfil adequado para a realização das atividades, resultando em alta rotatividade de funcionários no setor; Número insuficiente de servidores considerando a necessidade do setor; Carência de capacitação/treinamentos para executar as atividades a serem desenvolvidas no setor, principalmente no início da atuação profissional e, para o uso dos diversos sistemas administrativos da UFSC (ADRH, Notes,

CAGR, SPA, SCDP, MONI, Plataforma Sucupira, etc.); Imposição de tarefas/atividades sem capacitação prévia; Falta de estrutura física adequada para o desenvolvimento do trabalho na Instituição (mesa, cadeira, computador, telefone...); Falta de materiais diversos para realizar o trabalho; Greve dos TAEs, deixando os novos servidores com maiores dificuldades ainda, para obterem suporte dos colegas de trabalho e informações em outros setores da UFSC; Falta de memória organizacional, ou seja, ausência de registros dos procedimentos e rotinas referentes às atividades realizadas no setor de trabalho, levando o novo servidor a ter que pedir auxílio em outros setores, ou mesmo, aprender sozinho suas atribuições diante da inexistência de um referencial ou modelo para seguir; Falta de comprometimento por parte dos colegas de trabalho, em relação às tarefas, aos horários e às demais pessoas envolvidas no setor; Falta de informação sobre quem seria a chefia e, depois, após a definição, falta de orientação por parte da chefia imediata. (CUNHA, 2016, p. 182)

Como pode ser verificado, essas dificuldades coincidem com a maioria dos fatores que podem afetar negativamente o desempenho dos administradores avaliados neste estudo. Neste sentido, tanto essa constatação quanto o suporte da literatura apresentado ajudam na validação dos resultados encontrados por este trabalho.

5 CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como objetivo analisar os fatores que interferem no desempenho dos servidores TAEs da UFSC, ocupantes do cargo de administrador, durante o estágio probatório.

Para identificar esses fatores, foram analisadas as fichas de acompanhamento de 52 servidores TAEs que ocupam o cargo de administrador.

Por meio da análise de todo o conteúdo das fichas de acompanhamento dos administradores avaliados, pôde ser verificado que o relato das chefias imediatas apresentava fatores de desempenho de ordem individual, relacionados à tarefa e ao contexto de atuação, que impactaram o desempenho positiva ou negativamente.

Igualmente, esses relatos demonstraram que em todos os casos analisados os administradores foram avaliados, no mínimo, com condições adequadas de desempenho, porém grande parte teve seu desempenho favoravelmente ressaltado pelas chefias. Um aspecto que reforça tal constatação foram os resultados das avaliações quantitativas de desempenho realizadas no período de estágio probatório, no qual a média geral das notas de todas as avaliações foi de 9,44.

Com relação aos fatores que, segundo os avaliadores, impactaram positivamente o desempenho dos administradores, os mais citados foram: assiduidade e responsabilidade; iniciativa; qualidade; disciplina e produtividade. Observou-se assim que este resultado está de acordo com as elevadas notas das médias dos administradores, já que estes são os fatores objetos de avaliação estabelecidos pela legislação (Art. 20 da Lei nº 8.112/90) (BRASIL, 1990) e pela avaliação quantitativa de desempenho do estágio probatório da UFSC.

Os resultados também permitiram verificar que a influência sobre o desempenho de alguns fatores mencionados pelos avaliadores encontra amparo na literatura, e que a formação dos administradores, durante a graduação, poderia ter favorecido a presença de alguns desses fatores, uma vez que estão contemplados, como competências a serem desenvolvidas, nas Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA, 2005).

Além dos fatores que influenciaram positivamente o desempenho, os avaliadores também relataram aspectos que poderiam afetar negativamente o desempenho dos administradores avaliados. Após análise do conteúdo dos relatos, os fatores mais mencionados pelos avaliadores foram: excesso/sobrecarga de trabalho, insuficiência de pessoas, insuficiência/necessidade de capacitação, condições físicas e ambientais de trabalho restritivas, carência de qualidade e disponibilidade de materiais e equipamentos, recursos limitantes de tecnologia da informação e comunicação e greve, com destaque para os dois primeiros, mais citados.

Quanto à averiguação das variações ocorridas nos números da comunidade universitária entre os anos de 1995 e 2015, notou-se que a composição do quadro de servidores TAEs não acompanhou o crescimento do número de discentes, sendo este um dos motivos pelos quais a sobrecarga de trabalho vem ganhando destaque na Universidade, segundo o Relatório de Gestão da UFSC 2015 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2015a), destacando-se os números que indicam que há menos servidores TAEs em 2015 que em 1995, enquanto o número de discentes aumentou mais de 120% durante o mesmo período (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2015).

Também pôde ser constatado que alguns dos fatores que podem impactar negativamente o desempenho, relatados pelos avaliadores, encontram suporte na literatura, cabendo ressaltar a pesquisa realizada por Cunha (2016), também com servidores TAEs em estágio probatório da UFSC, em que se verificou que estes servidores encontraram dificuldades na adaptação às atividades do seu cargo e na integração à equipe trabalho, fatores semelhantes aos identificados por este estudo, ajudando assim na validação dos resultados aqui apresentados.

Outrossim, observou-se que a maioria dos fatores identificados que podem afetar negativamente o desempenho dos administradores avaliados está fora do controle do servidor. Tendo em vista esta constatação, concluiu-se ser imprescindível uma análise do contexto laboral antes que se proponham ações de desenvolvimento, uma vez que problemas de desempenho podem ser causados por deficiências do suporte da Instituição, e não somente por características pessoais do servidor.

Isso posto, considera-se que este estudo pôde contribuir com a Instituição, fornecendo informações que poderão servir para o planejamento de ações de prevenção de problemas relacionados ao desempenho dos servidores, bem como pode servir como exemplo para a criação ou ampliação de pesquisas semelhantes a serem realizadas em outras instituições de ensino superior do país.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. da S.; FREITAS, I. A.; PILATI, R. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. da S.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 216-230.
- BENDASSOLLI, P. F. Desempenho no trabalho: revisão da literatura. **Psicologia Argumento**, Curitiba, v. 30, n. 68, 2012. Disponível em: <<http://www2.pucpr.br/reol/pb/index.php/pa?ddl=5895&dd99=view&dd98=pb>>. Acesso em: 15 dez. 2015.
- BENDASSOLLI, P. F.; MALVEZZI, S.. Desempenho no trabalho: definições, modelos teóricos e desafios à gestão. In: BORGES, L. de O.; MOURÃO, L. **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 53-84.
- BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 2007.
- BRANDÃO, H.; GUIMARÃES, T. Gestão de competência e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.
- BRASIL. **Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006**. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Brasília, 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm> Acesso em: 02 maio 2015.
- _____. **Lei Federal nº. 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112compilado.htm>. Acesso em: 02 maio 2015.
- _____. Ministério da Educação. **Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC**, de 28 de novembro de 2005. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/canalcggp/oficios/oc01505.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2016.
- CAMÕES, M. R. de S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

CAMPBELL, J. P. Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In: DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. (Eds.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, v. 1. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1990. p. 687-732.

COELHO JR., F. A. Gestão do desempenho humano no trabalho: interfaces teóricas, etapas constitutivas e implicações práticas. In: III ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 2011, João Pessoa/PB. **Anais...** João Pessoa, 2011.

_____. **Suporte à aprendizagem, satisfação no trabalho e desempenho: um estudo multinível.** 2009. 301f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do trabalho e Organizações) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

CUNHA, José Paulo da. **Análise do processo de socialização de novos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC.** 2016. 247 fls. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) – Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

DEWES, F.; PALMA, D. L.; STEIN, L. M. Avaliação do desempenho nas organizações: tendências de pesquisa. **Revista da ESPM**, São Paulo, v. 7, n. 5, p. 36-43, 2000.

FRANÇA, A. C. L.; RODRIGUES, A. L. **Stress e trabalho: guia básico com abordagem psicossomática.** São Paulo: Atlas, 1997.

HOLLANDA, P. P. T. M. de. **Personalidade, estrutura organizacional e desempenho humano no trabalho.** 2014. x, 107f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2014.

LUCENA, M. D. da S. **Avaliação de desempenho.** São Paulo: Atlas, 1992.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA (MEC). **Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005.** Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências. <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2016.

MORAES, A. L. **Satisfação dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC em relação ao uso do sistema UFSC sem papel.** 2015. 126f. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) – Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

ODELIUS, C. C. **Gestão de desempenho profissional**: conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar. In: CAMÕES, M. R. de S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (Orgs.) **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A., LIMA, G. B. C.; VEIGA, M. R. M. Implantação de um Sistema de Avaliação de Desempenho: Métodos e Estratégias. **Revista de Administração**, v. 31, n. 3, p. 38-52, jul./set. 1996.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. validação da escala de estresse no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v. 9, n. 1, p. 45-52, 2004.

PAULI, J.; BIULCHI, A. F. Avaliação de desempenho no serviço público: a experiência do instituto nacional do seguro social na implantação da gratificação de avaliação de desempenho do seguro social – GDASS. **Revista de Administração IMED**, v. 2, p. 127-139, 2012. Disponível em: <<https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/243>>. Acesso em: 10 fev. 2016.

PETERS, L. H.; O'CONNOR, E. J. Situational constraints and work outcomes: the influence of frequently overlooked construct. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 3, p. 391-397, 1980.

SALLES, H. F. F. de O. **Aprendizagem, competência e desempenho no trabalho**. 2010. 178f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, 2010.

SINDICATO DE TRABALHADORES EM EDUCAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR DO ESTADO DE SANTA CATARINA (SINTUFSC). **Notícias**. Florianópolis, 2016. Disponível em: <<http://www.sintufsc.ufsc.br/>>. Acesso em: 10 maio 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC). **Boletim de dados 2015**. 2015. Disponível em: <<http://dpgi.seplan.ufsc.br/files/2013/02/Boletim-de-Dados-2015.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

_____. **Manual de instruções sobre o processo de estágio probatório da UFSC**. Florianópolis, 2016. Disponível em: <<http://segesp.ufsc.br/files/2013/04/INTRODU%C3%87%C3%83O.pdf>> Acesso em: 10 abr. 2016.

_____. **Relatório de Gestão 2014**. 2014. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/135001>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

_____. **Relatório de Gestão 2015**. 2015a. Disponível em: <<http://dpgi.seplan.ufsc.br/files/2016/04/Relat%C3%B3rio-de->

Gest%C3%A3o-2015.pdf>. Acesso em: 9 jul. 2016.