



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL  
DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA  
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**SULEIMANE ALFA BÁ**

**UM ESTUDO SOBRE USO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO AOS TÉCNICOS  
ADMINISTRATIVOS E SERVIDORES DA UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO  
INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA - CAMPUS DOS MALÊS**

**SÃO FRANCISCO DO CONDE**

**2018**

**SULEIMANE ALFA BÁ**

**UM ESTUDO SOBRE USO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO AOS TÉCNICOS  
ADMINISTRATIVOS E SERVIDORES DA UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO  
INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA - CAMPUS DOS MALÊS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão  
Pública da Universidade da Integração Internacional  
da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito parcial à  
obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> M.<sup>a</sup> Vanessa Ingrid da Costa  
Cardoso

**SÃO FRANCISCO DO CONDE**

**2018**

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira  
Sistema de Bibliotecas da Unilab  
Catalogação de Publicação na Fonte

B11e

Bá, Suleimane Alfa.

Um estudo sobre uso da avaliação de desempenho aos técnicos administrativos e servidores da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira - Campus dos Malês / Suleimane Alfa Bá. - 2018.

34 f. : il. color.

Monografia (especialização) - Instituto de Educação a Distância, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, 2018.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> M.<sup>a</sup> Vanessa Ingrid da Costa Cardoso.

1. Administração pública – Avaliação. 2. Servidores públicos – Administração de pessoal. I. Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – Bahia – Servidores públicos. II. Título.

BA/UF/BSCM

CDD 354.8142

**SULEIMANE ALFA BÁ**

**UM ESTUDO SOBRE USO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO AOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS E SERVIDORES DA UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA - CAMPUS DOS MALÊS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Aprovada em: 03/07/2018.

**BANCA EXAMINADORA**

**Prof.<sup>a</sup> M.<sup>a</sup> Vanessa Ingrid da Costa Cardoso (Orientadora)**

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Sandra Maria Guimarães Callado**

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Alessandra Carvalho de Vasconcelos**

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

A Deus.

Aos meus pais, a minha companheira e a  
todas(os) as(os) africanas(os) estudantes  
da Unilab.

## **AGRADECIMENTOS**

À Universidade de Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira-UNILAB, deixo aqui registrado meus agradecimentos pela oportunidade que me deram, de vivenciar essa integração diferencial em relação as outras universidade brasileira para com os cidadãos dos países parte do mesmo projeto. Agradeço os meus pais pela educação que me deram e, por tudo o investimento que em mim fizeram e, por me terem orientado a ser o ser humano que hoje sou. Meus agradecimentos para todos os meus irmãos/ãs, aos meus amigos, em especial ao meu grande amigo/irmão, Gacimo Balde. Pessoa do qual contribuiu muito o quando da minha vinda ao Brasil, sua ajuda teve um impacto muito relevante no que tange a minha trajetória de Bissau a Brasil. Agradeço a minha companheira que esteve ao meu lado em todos os momentos, desde Bissau até aqui no Brasil, Gracinda Fanta Jau. A você Gracinda, meu muito obrigado por ter dado a força e coragem de não desistir quando mais tive motivos para-o fazer, por ter me apoiado nas decisões mais difíceis que já tomei, como quando decidi me candidatar para uma vaga na Unilab trancando o curso que anteriormente fazia em Bissau, obrigado por todo.

Agradeço a todos os meus professores e professoras pelo aprendizado adquirido e construído durante esse período como estudante da Unilab. Em especial, agradeço a minha orientadora, a Vanessa Ingrid, pela paciência, disponibilidade e pelas sinceras considerações/observações que ela sempre faz ao corrigir o trabalho. Meu muito obrigado.

“Um grupo que se desenvolve para funcionar como equipe aprende a utilizar outras modalidades de administração de conflitos chamadas táticas de diálogos.”  
Lang (2010)

## RESUMO

A presente pesquisa apresenta, como objetivo principal, investigar o uso da avaliação de desempenho no setor de recursos humanos da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Campus dos Malês. Com foco específico aos Técnicos Administrativos e Servidores da referida instituição. É uma pesquisa de natureza qualitativa, e se caracteriza como descritiva, com procedimentos de pesquisa bibliográfica e documental. Para a coleta de dados, foram elaboradas um total de nove questões que serviram de base para a realização da entrevista com técnicos, servidores e a gestora do campus da universidade supracitada. Como resultado da pesquisa, constatou-se que a Unilab realiza as avaliações do desempenho a cada seis meses e, o principal método usado é através do preenchimento de um formulário com questões objetivas. De acordo o estudo realizado, constatou-se que, durante as avaliações já feitas na instituição até o presente momento, não houve muitos impactos positivos tanto para a instituição assim como na carreira profissional dos servidores. Deste modo, surge a necessidade de a instituição rever os métodos adotados para a aplicação da avaliação do desempenho e, a forma como os resultados são processados. Isso visando uma melhoria no funcionamento da mesma e no desenvolvimento profissional dos servidores.

**Palavras-chave:** Administração pública - Avaliação. Servidores públicos - Administração de pessoal. Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - Bahia - Servidores públicos.



## **ABSTRACT**

The main objective of this research is to investigate the use of performance evaluation in the human resources sector of the University of International Integration of Afro-Brazilian Lusophony, Campus dos Malês. With specific focus to the Administrative Technicians and Servers of said institution. It is a research of qualitative nature, and is characterized as descriptive, with procedures of bibliographic and documentary research. For the data collection, a total of nine questions were elaborated that served as basis for the interview with technicians, servers and the campus manager of the aforementioned university. As a result of the survey, it was found that Unilab conducts performance evaluations every six months, and the main method used is through the completion of a form with objective questions. According to the study, it was found that during the evaluations already done in the institution up to the present moment, there were not many positive impacts both for the institution as well as the professional career of the servers. Thus, the need arises for the institution to review the methods adopted for the application of the performance evaluation and the way the results are processed. This is aimed at improving its operation and the professional development of servers.

**Keywords:** Public administration - Evaluation. Public servants - Personnel administration. Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - Bahia - Public Servers.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA</b>	<b>14</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>18</b>
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>20</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>24</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>25</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>26</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As avaliações representam etapas constantes na vida das pessoas e organizações. Seja na prestação de serviços assim como em relações comerciais, de negócios, dentre outras há avaliação. Devido ao alto nível de exigência no que se refere ao gerenciamento da gestão pública e na realização de trabalhos de qualidade aos usuários dos mais diversos setores que prestam serviços públicos, assim como privadas, as instituições e empresas estão cada vez mais apostando significativamente no uso e aplicação de avaliações de desempenho aos funcionários, visando a melhoria na qualidade dos serviços prestados e na obtenção dos resultados objetivados.

No entanto, no que concerne à avaliação do desempenho, em muitos casos, seja nas organizações governamentais ou não governamentais, nas empresas privadas ou públicas, nas instituições federais ou não, tratar acerca da aplicação de avaliação de desempenho culmina em uma sensação de desconforto perante os indivíduos possíveis de serem avaliados.

Como aponta Reifschneider (2008, p. 49):

Ao invés de uma avaliação de desempenho, o que se faz é simplesmente um julgamento de valor sem base concreta, sem critérios definidos ou válidos, frequentemente comunicado post factum ao funcionário. É exatamente essa atitude, decorrente da falta de preparo e entendimento do processo por parte de gerentes e da falta de estrutura institucional para avaliação e treinamento que leva à insatisfação dos funcionários.

Por outro lado, caracteriza-se a avaliação do desempenho como forma de incentivo às projeções de produtividade, um diagnóstico sobre os trabalhos desenvolvidos assim como uma melhor forma de planejar estrategicamente os objetivos almejados. Como salienta Pontes (1999, p.24 APUD MOTTA, 2005, p.17) ao definir avaliação de desempenho como: “um método que visa estabelecer um contrato com os funcionários referentes aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo-os quando necessário e avaliar os resultados conseguidos”.

Partindo destas premissas, é possível compreender que há, nesta senda, pontos de vistas diversos sobre a avaliação do desempenho e os efeitos da sua aplicabilidade. Deste modo, destaca-se como problema de pesquisa que se busca

responder ao longo da presente análise o seguinte: Como é desenvolvida a avaliação do desempenho no setor de recursos humanos da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira-UNILAB, Campus dos Malês?

Para isso, o presente trabalho apresenta, como objetivo geral investigar o uso da avaliação de desempenho no setor de recursos humanos da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Campus dos Malês (daqui por diante designada como SRH-UNILAB).

Tendo como objetivos específicos (1) conhecer os métodos usados para a aplicação da avaliação de desempenho no SRH-UNILAB; (2) compreender quais são os objetivos de avaliação de desempenho e as suas vantagens para o SRH-UNILAB; (3) analisar os resultados obtidos e seus impactos para a instituição.

O presente trabalho se justifica na medida em que procura compreender de que forma uso e aplicação da avaliação de desempenho no SRH-UNILAB podendo surtir efeitos para contribuir no desenvolvimento profissional dos servidores do setor acima referenciado e na qualidade de prestação de serviços, isso levando em considerações as demandas institucionais. A pesquisa é de grande relevância uma vez que, se intenta em analisar e debater uma temática que se faz presente em diversas esferas da vida pública e privada.

Como suporte metodológico, será realizada uma pesquisa qualitativa, com base na realização de entrevista ao setor de recursos humanos da universidade da Integração Internacional da lusofonia Afro-Brasileira, com foco específico aos técnicos administrativos, servidores e com a gestora do campus universitário, assim como pesquisa e análise documental.

Assim, o presente trabalho se divide em cinco seções:

A primeira seção, denominada de seção introdutória, nela apresenta-se uma breve contextualização da relevância da escolha do tema em análise e, dos métodos usados para a sua realização. Fundamentação teórica, a segunda seção do trabalho, se baseia na análise do levantamento bibliográfico sobre diversos autores que já debateram o tema em estudo.

A terceira seção da pesquisa, a seção metodológica, consiste na sistematização e análise exploratória das informações necessárias para a realização do presente trabalho. Deste modo, a quarta seção da pesquisa, os resultados e discussões, se dispõe a apresentação de resultados obtidos através de coleta de informações sobre o tema assim como a partir da análise realizada por meio da

revisão bibliográfica feita.

As considerações finais por sua vez apresentam uma análise geral o assunto debatido na pesquisa e, as possíveis recomendações sobre a aplicabilidade do tema analisado para o referido setor.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

A avaliação de Desempenho segundo a filiação teórica adotada pelos autores que, seguidamente analisaremos, tem como ponto fundamental, a participação do gestor na construção dos parâmetros que serão utilizados para medir a performance, neste caso, da gestão de recursos humanos (DAGOSTIN; BORTOLUZZI, 2015).

Para Bortoluzzi (2013), a avaliação de desempenho pode ser definida como uma ferramenta de gestão a qual deve estar alinhada aos objetivos e metas organizacionais, com fins de confeccionar e difundir conhecimentos de um determinado contexto da organização, auxiliando os gestores na escolha e desenvolvimento de ações para melhorar o desempenho e assim atingir metas estabelecidas.

Em sua abordagem sobre a temática, citado por Coelho (2013), Chiavenato (2010), define a avaliação do desempenho como uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e do seu potencial de desenvolvimento.

Por outro lado, ao conceituar a avaliação do desempenho, em sua perspectiva, Pontes (2010), salienta que o mesmo pode ser entendido como uma metodologia que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigir rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos.

Ao se considerar que os efeitos de avaliar o desempenho dos servidores públicos ou privados pode não se restringir apenas nos mesmos, Coelho (2013) em sua concepção entende que, a avaliação de desempenho é um processo dinâmico que envolve o avaliado e seu gerente (ou qualquer denominação dada a seu gestor direto) e seus relacionamentos e representa uma técnica de direção fundamental na administração de hoje.

No entanto, sob uma perspectiva diferente da definição de avaliação de desempenho a partir da abordagem da Coelho, Lucena (1977) *apud* Reynaud e Todescat (2016) salienta que, a avaliação de desempenho é um instrumento de planejamento e desenvolvimento da área de recursos humanos da organização, no qual o desenvolvimento é o esforço de cada funcionário para melhorar o seu

desempenho na posição que ocupa no momento e preparar-se para assumir maiores e mais complexas responsabilidades no futuro.

Nesse sentido, Lucena (1995) afirma que, a avaliação de desempenho humano sempre teve sua expressão. A história registra que no século IV, antes mesmo da Fundação da Companhia de Jesus, Santo Inácio de Loyola, já se utilizava de sistemas para medir o potencial dos jesuítas.

Deste modo, quando se pensa na mesma (em avaliação de desempenho), historicamente, torna-se complexa definirmos com precisão a partir de que momento histórico, datas, lugares ou instituições públicas e privadas onde são conhecidas ou vistas as primeiras ações da aplicabilidade de usos da avaliação do desempenho.

Entretanto, até a presente data, a avaliação de desempenho na literatura é uma linha de pensamento a qual não se encontra consolidada, seus conceitos geralmente são apresentados de forma genérica, uma vez que não há consenso entre os estudiosos da área sobre os procedimentos a serem realizados (CUNHA; CORRÊA, 2013; BORTOLUZZI; ENSSLIN; ENSSLIN, 2013 apud DAGOSTIN; BORTOLUZZI, 2015).

Partindo desta premissa, tornou-se necessário na presente análise, estabelecer um diálogo entre teóricos que fizeram abordagens sobre o tema em estudo para que se possa interpretar melhor os fatos. Nesta perspectiva, de acordo com Lang (2001, p.8):

Em 1942, o serviço público federal dos Estados Unidos implantou um sistema de relatório para avaliar o desempenho dos funcionários. Em 1880, o exército americano também desenvolveu o seu sistema com as características básicas: missão permanente, estrutura organizacional rigidamente hierárquica, carreira fortemente estruturada e estabilidade. Os requisitos avaliados são voltados para valores e qualidades imprescindíveis no militar, tais como: coragem, bravura, honestidade, lealdade, dedicação, solidariedade, obediência, disciplina, assiduidade, pontualidade, espírito de equipe, tempo de serviço, etc. De modo geral o serviço público americano absorveu o modelo militar, tendo como pressuposto a prestação de serviços à sociedade. E ainda em 1918, a General Motors, dispunha de um sistema de avaliação para seus executivos.

Percebe-se que ao longo dos tempos, nas mais diversas formas, no que tange a matéria da avaliação do desempenho, vários autores, com perspectivas diferentes têm se debatido sobre o mesmo. Do mesmo modo, seu uso e aplicação tem sido adotado como uma alternativa estratégica em diferentes campos da administração. Por exemplo, na administração pública, conforme salienta Bergue, (2010) a avaliação de desempenho tem o propósito de maximizar o resultado

organizacional agregado e para isso depende de informações qualitativas e quantitativas que envolvem as condições de atuação individual dos servidores e sua interação com o grupo de trabalho.

Esse feito, como anteriormente observado, é, em grande medida, impulsionado pelo alto nível de exigência no que concerne ao gerenciamento da gestão pública, na realização de trabalhos de qualidade aos usuários dos mais diversos setores de prestação de serviços públicos e, ainda no alcance dos resultados projetados pelas organizações ou empresas. Como destacado por Crispim e Lugoboni (2012) *apud* Dagostin e Bortoluzzi (2015) no atual contexto vivenciado pelas organizações, caracterizado pela crescente competição, a avaliação de desempenho vem ganhando espaço como uma ferramenta de aprimoramento do controle sob as operações e suas estratégias de forma alinhada com os objetivos institucionais.

Para isso, segundo Bergamini e Beraldo (2010), a avaliação de desempenho humano nas organizações implica conhecer a dinâmica comportamental própria de cada um que trabalha na organização, o trabalho a ser feito por aquela pessoa e o ambiente organizacional em que essas ações se passam.

Isso demonstra que, o processo de avaliação de desempenho humano nas organizações implica menos a criação de um instrumental técnico sofisticado e mais o desenvolvimento de uma atmosfera em que as pessoas possam relacionar-se umas com as outras de maneira espontânea, franca e confiante (BERGAMINI; BERALDO, 2010).

No contexto brasileiro e na esfera pública, segundo Bergue (2010), a avaliação de desempenho cumpre dois fins, a avaliação especial de desempenho (Constituição da República Federativa do Brasil, 1988, Art.41,§4) e a avaliação permanente de desempenho (Constituição Federal de 1988, Art.41,§1º, parágrafo III). Neste quesito, o autor supracitado destaca que [...] a primeira, como objetivo de aquisição de estabilidade, instituiu tão somente o decurso do prazo de estágio probatório e a segunda o mecanismo de aferição permanente do servidor.

Neste sentido, o autor ainda afirma que a avaliação especial de desempenho surgiu por meio da Emenda Constitucional nº19, de 4 de junho de 1998, que impôs à administração a efetiva verificação do desempenho do servidor no exercício do cargo.

Partindo destas premissas, faz-se necessário no presente texto, destacar segundo um dos autores referenciado na matéria em estudo algum dos principais



objetivos que norteiam a avaliação do desempenho. Assim, de acordo com Pontes (2010), a avaliação de desempenho apresenta como uma das suas principais finalidades o seguinte:

Tornar dinâmico o planejamento da empresa; Conseguir melhorias na empresa voltadas à produtividade, à qualidade e à satisfação dos clientes, bem como em relação aos aspectos econômicos e financeiros; Melhorar as competências das pessoas e da empresa; Desenvolver pessoas; Estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização; Obter o comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela empresa; Melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização, criando clima de diálogo construtivo e eliminando dissonâncias, ansiedades e incertezas; Dar orientação constante sobre o desempenho das pessoas, buscando melhorias; Gerar informações; Tornar claro que resultados são conseguidos por intermédio da atuação de todo o corpo empresarial; Estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho; Servir como instrumento propagador de programas de qualidade e, conforme o método adotado, do próprio instrumento de gestão de qualidade; Servir como importante instrumento coadjuvante em decisões de carreira, salários e participação nos resultados da empresa; Servir como instrumento para levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento; Identificar talentos, como processo conjunto com o instrumento Avaliação de Desempenho.

Neste sentido, é possível compreender que, todas as partes envolvidas na avaliação de desempenho de uma determinada instituição, são, de certa forma, beneficiados com a sua aplicação. Isto é, caso a finalidade do mesmo tem o propósito de alcançar os objetivos apontados pelo supracitado.

### 3 METODOLOGIA

O presente estudo se caracteriza como descritiva, com procedimentos de pesquisa bibliográfica e documental. Visto que, são métodos que permitem uma maior familiaridade com o problema de estudo em análise para que se possa torná-lo mais explícito e, permitem na mesma medida ao pesquisador, desenvolver sua pesquisa a partir de estudos elaborados e consolidados ou abordagens já feitas por autores conhecedores da matéria.

A presente pesquisa se caracteriza ainda como de natureza qualitativa, a pesquisa qualitativa, de acordo Sanchez (2017) considera a existência de uma relação dinâmica entre mundo real e sujeito.

O estudo realizou ainda pesquisa de campo com a realização das entrevistas, assunto que abordaremos com mais detalhes ao longo do texto. O objeto de análise foi a Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - Campus do Malês, localizada em São Francisco do Conde-BA. Por ser uma universidade nova e, com um campus recém inaugurada que pode não ter vícios de gestão como outras universidades mais antigas. Desse modo, a coleta dos dados foi efetuada por meio de realização de entrevista ao setor de recursos humanos da universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, especificamente, aos técnicos administrativos, servidores públicos e com a gestora do campus universitário assim como pesquisa e análise documental. O documento analisado foi o formulário da avaliação, cedida pelo responsável da “Coordenação de gestão de pessoas divisão de desenvolvimento de pessoal” da instituição. E, as entrevistas ocorreram nos dias 04 e 08 de junho de 2018, sendo a gestora do campus a última entrevistada. Todos os entrevistados responderam as mesmas questões.

Além disso, foi efetivada uma entrevista semiestruturada, que como aborda Roberto (2002) escolheu se basear no fato de que foram elaboradas questões previamente estabelecidas, porém, com possibilidades de inclusão de questionários inicialmente não planejadas, mas, que se tornaram necessários e importantes no decorrer da entrevista.

Assim a análise dos dados foram feitos levando em consideração o problema de pesquisa já estabelecido, bem como, alcançar os objetivos da pesquisa traçados.

Foram elaboradas um total de nove questões (representados na tabela abaixo) que serviram de base para condução da entrevista.

**Quadro 1** - Questões da entrevista

QUESTÕES DA ENTREVISTA	
1	Qual é o seu entendimento sobre a avaliação do desempenho?
2	Conhece os métodos usados para a sua aplicação?
3	Nesta instituição já houve aplicação da avaliação do desempenho?
4	Com que frequência é aplicado a avaliação do desempenho na instituição?
5	Se já forem aplicados, quais foram os impactos?
6	Como os avaliados têm reagido ao serem avaliados?
7	Houve melhorias ou não no funcionamento da instituição e no desempenho dos avaliados após a avaliação?
8	Qual é a importância da avaliação do desempenho para a instituição?
9	Os modelos e métodos usados ( se são usados) na aplicação da avaliação do desempenho na Unilab Campus dos Malês é diferente ou igual a da Sede Central ( Unilab redenção- Ceará)?

Fonte: elaboração própria.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Considerando os objetivos que nortearam a realização da presente pesquisa e, levando em consideração o abordado na revisão bibliográfica, apresenta-se nesta seção, a análise dos dados coletados e os resultados obtidos neste estudo.

Para a coleta de dados, participaram das entrevistas um total de quatro funcionários da instituição. O responsável do setor de Gestão de pessoas, é administrador de formação e trabalha na instituição a dois anos; O Secretário Executivo, que trabalha na instituição a quatro anos; O Assistente Administrativo, trabalhando na instituição já a dois anos e a Gestora do Campus que trabalha na mesma a quatro anos.

De acordo constatado durante a entrevista, percebe-se que todos os entrevistados tinham uma noção clara sobre o que é a avaliação do desempenho, alguns até, ao serem perguntados sobre como definiriam a avaliação do desempenho, apresentaram definições comuns sobre o mesmo, isso tendo como base a lei 8112<sup>1</sup> no seu art.20<sup>2</sup>.

Segundo os entrevistados, UNILAB realiza as avaliações do desempenho a cada seis meses. Neste quesito, é importante salientar que, como constatado durante a pesquisa, o Campus dos Malês, por ser nova e, ainda como subordinado a sede central, Campus da Liberdade<sup>3</sup>, todos os procedimentos e instrumentos da avaliação do desempenho e os métodos elaborados para a sua aplicação na instituição partem da mesma, da sede central. Como afirma um dos entrevistados “ - então, como a gente ainda é um campus de Ceará, todo esse desenvolvimento, esse avaliação é feita de lá, eles organizaram, criaram esse formulário e a gente só faz aplicar”.

Desta forma, cabe aos responsáveis pela sua aplicação nos Malês, aplicar aos avaliados de acordo as orientações da sede. Não podendo ser alterado nenhum item previamente elaborado pela mesma. De acordo um dos entrevistados, o papel

---

<sup>1</sup> Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais

<sup>2</sup> Art. 20. Ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo ficará sujeito a estágio probatório por período de 24 (vinte e quatro) meses, durante o qual a sua aptidão e capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo

<sup>3</sup> O campus concentra as atividades administrativas e acadêmicas e é onde localiza-se a reitoria. Localiza-se na cidade de Redenção, no Estado do Ceará, a 60 km de Fortaleza, na região do Maciço de Baturité. Redenção foi a primeira cidade a, oficialmente, decretar a abolição da escravidão, em 1883 (fonte, pagina oficial da UNILAB).

dos aplicadores da avaliação, os chefes dos setores, neste caso é, como o de um intermediário.

Segundo consta no documento de análise cedido pela instituição, especificamente, pelo setor de gestão de pessoas<sup>4</sup>, a instituição caracteriza( como objetivo) a avaliação do desempenho por meio de estágio probatório como “um processo sistemático, pedagógico e participativo, com o objetivo de aferir o desempenho do servidor durante o período do estágio probatório, no cumprimento das suas atribuições, conforme a descrição do seu cargo no Plano de Cargos e Carreira dos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), observados os objetivos e metas da sua unidade de lotação/exercício, em particular, e da instituição como um todo”.

Todos os servidores entrevistados passaram por essas avaliações, por meio de estágio probatório<sup>5</sup> e das avaliações periódicas realizadas pela instituição. Estes por sua vez, podem aceitar ou não o resultado da avaliação feita e, caso houver discordância nos resultados, é, desta forma, encaminhada para a sede central o formulário da avaliação para a averiguação dos motivos que provocaram o fato ocorrido. Durante a pesquisa, constatou-se que, há dentre os servidores entrevistados, alguns que já são estáveis no cargo. Neste quesito, Lima (2009, p.1) destaca que:

[...] a estabilidade é o direito de não ser demitido do serviço público, salvo se incidir em falta funcional grave, apurada em processo judicial ou processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa ou em consequência de avaliação periódica de desempenho, igualmente assegurada ampla defesa. A Emenda Constitucional nº 19/98 alterou o prazo de efetivo exercício para alcançar a estabilidade de dois para três anos, previsto no artigo 41 da Constituição Federal.

Apesar da garantia de estabilidade amparada na lei aos servidores, os mesmos demonstraram uma certa preocupação sobre a forma como é conduzido a avaliação do desempenho pela instituição. Uma das alegações apresentadas foi a de que, o modelo adota pela instituição, atribui aos chefes imediatos dos servidores,

---

<sup>4</sup> A COGEP abrange as atividades referentes a admissão de pessoal, desenvolvimento, benefícios, desligamentos, acompanhamento da folha de pagamento, além de capacitação, avaliação de desempenho, progressões, licenças e afastamentos. Fonte: pagina oficial da UNILAB.

<sup>5</sup> O estágio probatório é uma avaliação que o servidor público de cargo efetivo se submete para verificar se ele merece ou não se estabilizar no serviço público. Normalmente, ele é avaliado quanto a sua assiduidade, pontualidade, responsabilidade, iniciativa para exercer as atribuições do cargo.

poderes que os possibilitam indicar ou não a não efetivação dos mesmos no cargo, por meio de um parecer. Esse procedimento, do ponto de vista dos avaliados, interfere diretamente na decisão, caso a/o avaliadora/o não possuir uma boa relação de convivência com a/o avaliada/a. Nos seus entendimentos, unanimemente, o mesmo deveria passar por meio de um método de avaliação do tipo 360 graus. A avaliação 360 graus, segundo Piriard (2012, p.1) é:

[...] um método de avaliação de desempenho muito utilizado pelas empresas, que tem por objetivo principal contribuir para o desenvolvimento de competências essenciais dos colaboradores. É uma importante ferramenta da gestão estratégica de pessoas [...] ele pode ser avaliado por seus pares de trabalho, superiores, subordinados, clientes internos e externos. Neste tipo de avaliação é considerada também a avaliação que o próprio funcionário faz de si mesmo.

Desta forma, torna-se evidente que, por meio desta avaliação, ao contrário do adotado pela instituição, a opinião ou o parecer dos chefes imediatos deixam de ter o peso máximo. De certa forma, esse método de avaliação pode-se configurar como a mais eficaz para a administração pública, isso porque, uma vez que na administração pública, há sempre o processo da rotatividade pelos cargos, principalmente os ocupados pelas chefias, estes geralmente podem não ter conhecimento amplo sobre o trabalho desenvolvido pelo seu subordinado.

Quando perguntados sobre os impactos da avaliação do desempenho para a instituição assim como em suas carreiras profissionais ou em suas vidas, houve, de certo modo, opiniões diferentes sobre o olhar de cada em relação ao assunto. Alguns defenderam a ideia de que não houve impactos positivos que servissem como resultados de ações pós avaliações. Quer dizer, mesmo com a avaliação, não houve mudanças comportamentais e em termos de prestação de serviços de forma significativas por parte dos servidores, principalmente por aqueles que já passaram pela avaliação do desempenho por via do estágio probatório e, que já conseguiram estabilidade no cargo, assim como não houve melhoria de funcionamento do campus.

Por essas razões, de acordo com uma das entrevistadas, a avaliação feita pela instituição não se qualifica como uma avaliação do desempenho, mas sim, é uma avaliação institucional. Isso porque a mesma está vinculada a uma progressão na carreira, principalmente no que concerne a que é feita para os técnicos administrativos. Essa questão se confirma na medida em que, por parte das(os) entrevistadas (os), nunca houve, através dos formulários das avaliações feitas algum

que desabonasse ou que questionasse os pontos principais que constam nesses instrumentos disponíveis para a avaliação (como por exemplo: a assiduidade, pontualidade, desempenho e etc.). Fato que, para os mesmos, não se correspondem com a realidade da atuação e funcionamento de alguns servidores da instituição.

Neste sentido, percebe-se que, de acordo constatado e com base nos depoimentos dos entrevistados, essa situação coloca em causa o desenvolvimento e o bom funcionamento da instituição, principalmente no que tange à prestação de serviços.

Portanto, a Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – Unilab, do Campus dos Malês, sendo uma instituição de ensino superior nova, em formação e com um campus novo (o objeto deste estudo), embora realiza as avaliações do desempenho por vias de estágio probatório e das avaliações periódicas institucionais, necessita, de acordo apurado durante a investigação, de uma fiscalização eficaz e do comprometimento na aplicação da avaliação por parte dos avaliadores e dos avaliados.

Isso porque, caso isso não seja feita e as medidas não forem tomadas, de certa forma, colocará em causa o compromisso que os mesmos deveriam ter para com a coisa pública e, de certo modo, prejudica a quem se serve desses serviços assim como o próprio desenvolvimento estrutural da instituição, a Unilab.

## 5 CONCLUSÃO

Como apontado inicialmente, o presente trabalho de conclusão do curso (TCC) apresenta, como objetivo principal, investigar o uso da avaliação de desempenho no setor de recursos humanos da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Campus dos Malês. Adotando a pesquisa qualitativa como método de investigação para a realização do mesmo.

Deste modo, levando em conta o estudo realizado, pode-se dizer que, objetivo traçado para a realização da presente pesquisa foi alcançado. Isto é, uma vez que, através da pesquisa do campo realizado e, por meio da pesquisa bibliográfica assim como da pesquisa e análise documental, foi possível compreender as complexidades do uso da avaliação do desempenho na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, especificamente no setor de recursos humanos e, dos desafios que instituição enfrenta e enfrentará para a superação dessas complexidades relacionadas a forma como é aplicado a avaliação, dos métodos usados e da eficácia do mesmo.

Neste quesito, foi possível constatar que, o principal método usado para a avaliação do desempenho na instituição é através do preenchimento de um formulário com questões objetivas.

De acordo o estudo realizado, constata-se que, durante as avaliações já feitas na instituição até o presente momento, não houve muitos impactos positivos tanto para a instituição assim como na carreira profissional dos servidores.

Portanto, como salientado anteriormente, é preciso que a instituição reveja os métodos adotados até o presente momento sobre o uso e aplicação da avaliação do desempenho na instituição, é também, neste sentido, necessário que haja uma fiscalização por parte do setor responsável sobre a atuação e prestação do serviço pelos servidores públicos da instituição para que a universidade possa se desenvolver estrutural e institucionalmente.



## REFERÊNCIAS

BERGUE, S,T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**, 2010.

COELHO, Daniela. **Avaliação de Desempenho**, 2013. Disponível em: [https://sisacad.educacao.pe.gov.br/bibliotecavirtual/bibliotecavirtual/texto/CadernodeRHAvalia\\_C\\_eodeDesempenhoRDDI.pdf](https://sisacad.educacao.pe.gov.br/bibliotecavirtual/bibliotecavirtual/texto/CadernodeRHAvalia_C_eodeDesempenhoRDDI.pdf)>. Acesso em: 10 de maio. 2018

DAGOSTIN & BORTOLUZZI. **Avaliação De Desempenho na Gestão de Recursos Humanos: Análise Bibliométrica e Sistêmica da Literatura Nacional**, 2015. Disponível em: <[http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso\\_internacional/anais/6CCF/96\\_17.pdf](http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso_internacional/anais/6CCF/96_17.pdf)>. Acesso em: 16 de maio. 2018.

LANG, Eva. **Avaliação de desempenho humano: história, evolução, metodologia e realidade**, 2001. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/80385>>. Acesso em: 20 de maio. 2018.

LIMA, Haroldo. **Saiba a diferença entre efetividade, estabilidade e estágio probatório**, 2009. Disponível em: < <http://www.sinasefeifes.org.br/saiba-a-diferenca-entre-efetividade-estabilidade-e-estagio-probatorio/>>. Acesso em: 27 de maio.2018

MOTTA, Cruz Da Carolina. **Avaliação de desempenho**, 2005. Disponível em: < <http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/713/2/20000260.pdf>> .Acesso em: 20 de maio. 2018

PERIARD, Gustavo. **Avaliação 360 graus – O que é e como funciona**, 2012. Disponível em: < <http://www.sobreadministracao.com/avaliacao-360-graus-o-que-e-e-como-funciona/>>. Acesso em: 27 de maio. 2018

REIFSCHNEIDER, Becker Marina. **Considerações sobre avaliação de desempenho**, 2008 vol.16, n.58, pp.47-58. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-40362008000100004&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-40362008000100004&script=sci_abstract&tlng=pt) 2008, >. Acesso em: 14 de maio. 2018

REYNAUD & TODESCAT. **Avaliação de desempenho humano na esfera pública: estado da arte na literatura internacional e nacional**, v. 24, n. 1 (2017). Disponível em: < <https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/131536/127859>. >. Acesso em: 02 de abril. 2018

SANCHEZ, Sandra. **Instrumentos da pesquisa qualitativa**, [S.d]. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/131536/127859>>. Acesso em: 18 de maio. 2018.

**ANEXOS**

# FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO PARCIAL



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA - UNILAB  
PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO  
COORDENAÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS  
DIVISÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

## FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO PARCIAL

### ESTÁGIO PROBATÓRIO

AVALIAÇÃO PARCIAL NÚMERO:

Nome Completo do Avaliado:

SLAPE:

Cargo:

Nome Completo da Chefia:

Unidade de Lotação/Exercício:

Período a que se refere esta avaliação:

#### OBJETIVO:

Caracterizar-se-á a avaliação como um processo sistemático, pedagógico e participativo, com o objetivo de aferir o desempenho do servidor durante o período do estágio probatório, no cumprimento das suas atribuições, conforme a descrição do seu cargo no Plano de Cargos e Carreira dos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), observados os objetivos e metas da sua unidade de lotação/exercício, em particular, e da instituição como um todo.

#### INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO:

Leia atentamente cada um dos itens da avaliação antes de respondê-los.  
Assinale com um X a alternativa que melhor caracteriza o desempenho do servidor.  
Marque apenas **uma alternativa** para cada fator de avaliação. Não deixe **nenhum fator** sem avaliar.  
Preencha os tópicos da última página, conforme solicitado.  
O formulário deverá ser datado, assinado e carimbado pela Chefia imediata, com a ciência do servidor.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
 UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA – UNILAB  
 PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO  
 COORDENAÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS  
 DIVISÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

**FATOR 1**

**ASSIDUIDADE – Frequência e permanência do servidor no local de trabalho.**

**1.1 – Frequência:**

- I – Falta constantemente ao trabalho.       II – Raramente falta ao trabalho.   
 III – Não falta ao trabalho.       IV – Falta algumas vezes ao trabalho.

**2.2 – Permanência:**

- I – Com frequência ausenta-se do local de trabalho.   
 II – Permanece no local de trabalho.   
 III – Raramente ausenta-se do local de trabalho.   
 IV – Não permanece no local de trabalho.

**FATOR 2**

**DISCIPLINA – Comportamento do servidor no que se refere às normas da instituição, considerando possível penalidade e processos administrativo-disciplinares.**

- I – Procura cumprir as normas estabelecidas pela instituição.   
 II – Com frequência precisa ser cobrado quanto ao não cumprimento das normas estabelecidas pela instituição.   
 III – Ocasionalmente não segue as normas estabelecidas pela instituição, embora este fator não chegue a comprometer os trabalhos desenvolvidos no seu setor.   
 IV – Não cumpre as normas estabelecidas pela instituição, o que vem prejudicando o trabalho do seu setor.

**FATOR 3**

**CAPACIDADE DE INICIATIVA – Capacidade do servidor para buscar soluções adequadas.**

- I – Eventualmente consegue resolver os problemas por si mesmo. Falta-lhe maior iniciativa.   
 II – Frequentemente busca soluções por sua própria iniciativa. É capaz de avaliar bem as situações e tomar providências corretas, superando as expectativas e necessidades do setor.   
 III – Não apresenta nenhuma iniciativa quanto à resolução dos problemas que encontra.   
 IV – É capaz de buscar soluções para os problemas que encontra e tomar medidas adequadas de modo a atender às necessidades do setor.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA – UNILAB  
PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO  
COORDENAÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS  
DIVISÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

#### FATOR 4

##### PRODUTIVIDADE – Quantidade, qualidade e cumprimento de prazos na execução dos trabalhos desenvolvidos pelo servidor.

#### 4.1 – Quantidade de Trabalho:

- I – A quantidade de trabalho apresentada supera as expectativas e as exigências do setor.
- II – A quantidade de trabalho apresentada é irregular, precisando ser cobrado para atender às exigências do setor.
- III – A quantidade de trabalho apresentada atende às exigências do setor.
- IV – Frequentemente seu trabalho precisa ser revisto, pois a quantidade do mesmo não atende às exigências do setor.

#### 4.2 – Qualidade de Trabalho:

- I- Seu trabalho é de baixa qualidade e, na maioria das vezes, tem que ser refeito. Não apresenta perspectiva de progresso.
- II- A qualidade do seu trabalho atende às necessidades do seu setor.
- III- Seu trabalho se sobressai por ser de ótima qualidade.
- IV- Frequentemente seu trabalho precisa ser revisto, pois a qualidade do mesmo não atende às exigências do setor.

#### 4.3 – Cumprimento de Prazos:

- I- Realiza as tarefas dentro do prazo estabelecido.
- II - Não realiza as tarefas dentro do prazo estabelecido.
- III – Com frequência as tarefas não são entregues no prazo estabelecido.
- IV – Frequentemente realiza suas tarefas antes do prazo estabelecido.

#### FATOR 5

##### RESPONSABILIDADE – Comprometimento e empenho com que o servidor realiza o trabalho, bem como o cuidado apresentado com materiais e equipamentos utilizados.

#### 5.1 – Comprometimento com o Trabalho:

- I – As vezes mostra-se descomprometido com o trabalho que lhe é designado, sendo necessário alertá-lo quanto a este aspecto.
- II – Destaca-se pelo cumprimento e empenho com que realiza o trabalho que lhe é designado.
- III – Mostra-se descomprometido com o trabalho que lhe é designado, realizando suas atividades de forma negligente.
- IV – Mostra-se comprometido e empenhado na realização.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA – UNILAB  
PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO  
COORDENAÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS  
DIVISÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

**5.2 – Cuidado com materiais e equipamentos:**

- I – Usa adequadamente os materiais e equipamentos de trabalho.
- II – Descuidado, danifica com frequência os materiais e equipamentos de trabalho. Desperdiça e gera prejuízos.
- III – Precisa ser mais cuidadoso. Demonstra certa negligência com materiais e equipamentos de trabalho.
- IV – Preocupa-se e mantém seus materiais e equipamentos de trabalho em perfeito estado.

**PARECER DA CHEFIA:**

Caso o servidor, no decorrer do período de seu estágio probatório, persista com o mesmo desempenho apresentado durante o período em que esteve sob sua chefia, deverá:

Ser confirmado no cargo  Não ser confirmado no cargo

Assinale os fatores que serviram de base para o parecer emitido:

1. Assiduidade
2. Disciplina
3. Capacidade de iniciativa
4. Produtividade
5. Responsabilidade
6. Outros motivos. Especifique:

--	--

**COMENTÁRIOS/ OBSERVAÇÕES:**

--	--

**NECESSIDADE DE TREINAMENTO:**

Não  Sim

Especifique:

--	--

Ciente em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Assinatura e Carimbo da Chefia Imediata

Assinatura do servidor

Assinatura e Carimbo da Chefia Superior

## FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO FINAL



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA - UNILAB  
PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO  
COORDENAÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS  
DIVISÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

### FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO FINAL

#### ESTÁGIO PROBATÓRIO

AVALIAÇÃO PARCIAL NÚMERO:

Nome Completo do Avaliado:

SLAPE:

Cargo:

Nome Completo da Chefia:

Unidade de Lotação/Exercício:

Período a que se refere esta avaliação:

#### OBJETIVO:

Caracterizar-se-á a avaliação como um processo sistemático, pedagógico e participativo, com o objetivo de aferir o desempenho do servidor durante o período do estágio probatório, no cumprimento das suas atribuições, conforme a descrição do seu cargo no Plano de Cargos e Carreira dos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), observados os objetivos e metas da sua unidade de lotação/exercício, em particular, e da instituição como um todo.

#### INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO:

Leia atentamente cada um dos itens da avaliação antes de respondê-los.  
Assinale com um X a alternativa que melhor caracteriza o desempenho do servidor.  
Marque apenas uma alternativa para cada fator de avaliação. Não deixe nenhum fator sem avaliar.  
Preencha os tópicos da última página, conforme solicitado.  
O formulário deverá ser datado, assinado e carimbado pela Chefia imediata, com a ciência do servidor.





MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
 UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA - UNILAB  
 PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO  
 COORDENAÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS  
 DIVISÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

**FATOR 1**

**ASSIDUIDADE – Frequência e permanência do servidor no local de trabalho.**

**1.1 – Frequência:**

- I – Falta constantemente ao trabalho.       II – Raramente falta ao trabalho.   
 III – Não falta ao trabalho.       IV – Falta algumas vezes ao trabalho.

**2.2 – Permanência:**

- I – Com frequência ausenta-se do local de trabalho.   
 II – Permanece no local de trabalho.   
 III – Raramente ausenta-se do local de trabalho.   
 IV – Não permanece no local de trabalho.

**FATOR 2**

**DISCIPLINA – Comportamento do servidor no que se refere às normas da instituição, considerando possível penalidade e processos administrativo-disciplinares.**

- I – Procura cumprir as normas estabelecidas pela instituição.   
 II – Com frequência precisa ser cobrado quanto ao não cumprimento das normas estabelecidas pela instituição.   
 III – Ocasionalmente não segue as normas estabelecidas pela instituição, embora este fator não chegue a comprometer os trabalhos desenvolvidos no seu setor.   
 IV – Não cumpre as normas estabelecidas pela instituição, o que vem prejudicando o trabalho do seu setor.

**FATOR 3**

**CAPACIDADE DE INICIATIVA – Capacidade do servidor para buscar soluções adequadas.**

- I – Eventualmente consegue resolver os problemas por si mesmo. Falta-lhe maior iniciativa.   
 II – Frequentemente busca soluções por sua própria iniciativa. É capaz de avaliar bem as situações e tomar providências corretas, superando as expectativas e necessidades do setor.   
 III – Não apresenta nenhuma iniciativa quanto à resolução dos problemas que encontra.   
 IV – É capaz de buscar soluções para os problemas que encontra e tomar medidas adequadas de modo a atender às necessidades do setor.





MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
 UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA - UNILAB  
 PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO  
 COORDENAÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS  
 DIVISÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

**FATOR 4**

**PRODUTIVIDADE – Quantidade, qualidade e cumprimento de prazos na execução dos trabalhos desenvolvidos pelo servidor.**

**4.1 – Quantidade de Trabalho:**

- I – A quantidade de trabalho apresentada supera as expectativas e as exigências do setor.
- II – A quantidade de trabalho apresentada é irregular, precisando ser cobrado para atender às exigências do setor.
- III – A quantidade de trabalho apresentada atende às exigências do setor.
- IV – Frequentemente seu trabalho precisa ser revisto, pois a quantidade do mesmo não atende às exigências do setor.

**4.2 - Qualidade de Trabalho:**

- I- Seu trabalho é de baixa qualidade e, na maioria das vezes, tem que ser refeito. Não apresenta perspectiva de progresso.
- II- A qualidade do seu trabalho atende às necessidades do seu setor.
- III- Seu trabalho se sobressai por ser de ótima qualidade.
- IV- Frequentemente seu trabalho precisa ser revisto, pois a qualidade do mesmo não atende às exigências do setor.

**4.3 – Cumprimento de Prazos:**

- I- Realiza as tarefas dentro do prazo estabelecido.
- II - Não realiza as tarefas dentro do prazo estabelecido.
- III – Com frequência as tarefas não são entregues no prazo estabelecido.
- IV – Frequentemente realiza suas tarefas antes do prazo estabelecido.

**FATOR 5**

**RESPONSABILIDADE – Comprometimento e empenho com que o servidor realiza o trabalho, bem como o cuidado apresentado com materiais e equipamentos utilizados.**

**5.1 – Comprometimento com o Trabalho:**

- I – Às vezes mostra-se descomprometido com o trabalho que lhe é designado, sendo necessário alertá-lo quanto a este aspecto.
- II – Destaca-se pelo cumprimento e empenho com que realiza o trabalho que lhe é designado.
- III – Mostra-se descomprometido com o trabalho que lhe é designado, realizando suas atividades de forma negligente.
- IV – Mostra-se comprometido e empenhado na realização.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA – UNILAB  
PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO  
COORDENAÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS  
DIVISÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

**5.2 – Cuidado com materiais e equipamentos:**

- I – Usa adequadamente os materiais e equipamentos de trabalho.
- II – Descuidado, danifica com frequência os materiais e equipamentos de trabalho. Desperdiça e gera prejuízos.
- III – Precisa ser mais cuidadoso. Demonstra certa negligência com materiais e equipamentos de trabalho.
- IV – Preocupa-se e mantém seus materiais e equipamentos de trabalho em perfeito estado.

**PARECER DA CHEFIA:**

Caso o servidor, no decorrer do período de seu estágio probatório, persista com o mesmo desempenho apresentado durante o período em que esteve sob sua chefia, deverá:

Ser confirmado no cargo  Não ser confirmado no cargo

Assinale os fatores que serviram de base para o parecer emitido:

1. Assiduidade
2. Disciplina
3. Capacidade de iniciativa
4. Produtividade
5. Responsabilidade
6. Outros motivos. Especifique:


**COMENTÁRIOS/ OBSERVAÇÕES:**


**NECESSIDADE DE TREINAMENTO:**

Não  Sim

Especifique:


Ciente em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Assinatura e Carimbo da Chefia Imediata

Assinatura do servidor

Assinatura e Carimbo da Chefia Superior