



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-  
BRASILEIRA**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS ICSA CURSO DE  
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**VINUEL SEMEDO VILA NOVA VIEGAS**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO SERVIDOR PÚBLICO: UM ESTUDO NA  
UNILAB**

**REDENÇÃO-CE**

**2017**



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA  
AFRO-BRASILEIRA  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS ICSA CURSO DE  
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**VINUEL SEMEDO VILA NOVA VIEGAS**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO SERVIDOR PÚBLICO: UM ESTUDO  
NA UNILAB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração Pública da UNILAB, como requisito obrigatório para a obtenção do título de bacharel em Administração Pública.

**Orientador:** Profa. Dra. Andrea

**REDENÇÃO-CE**

**2017**

**Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro- Brasileira  
Direção de Sistema Integrado de Bibliotecas da UNILAB (DSIBIUNI)  
Biblioteca Setorial Campus Liberdade  
Catalogação na fonte**

**Bibliotecário: Gleydson Rodrigues Santos – CRB-3 / 1219**

---

V712c

Viegas, Vinuel Semedo Vila Nova.

Avaliação de desempenho do servidor público: um estudo na UNILAB. / Vinuel Semedo Vila Nova Viegas. – Redenção, 2017.

64 f.; 30 cm.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada ao curso de Administração Pública do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas – ICSA da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

Orientadora: Profª. Dra. Andrea Yumi Sugishita Kanikadan.

Inclui referências.

1. Brasil - Servidores públicos. 2. Brasil – Administração pública. 3. I. Título.

CDD 040

---

**VINUEL SEMEDO VILA NOVA VIEGAS**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO SERVIDOR PÚBLICO: UM ESTUDO  
NA UNILAB**

**Monografia julgada e aprovada para obtenção do Diploma de Graduação em  
Administração Pública da Universidade da Integração da Lusofonia Afro-  
Brasileira.**

Data \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Nota: \_\_\_\_\_

-----  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Andrea Yumi Sugishita Kanikadan

-----  
Prof.<sup>a</sup> Dra.<sup>a</sup> Rosalina Semedo de Andrade Tavares  
Membro da Banca

-----  
Prof.<sup>a</sup> Dra.<sup>a</sup> Virgínia Cavalcante Coelho  
Membro da Banca

**REDENÇÃO – CE**

**2017**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho à minha mãe, Virgínia dos Santos Semedo e à minha avó Cristina Gertrudes dos, por sempre apoiarem a minha educação.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente à Deus, por ter me dado forças para superar todas as dificuldades que surgiram durante esse percurso e me encorajando a atingir os meus objetivos.

À esta universidade, ao corpo docente, direção e administração por ter aberto para a realização de um sonho pessoal.

À minha professora e orientadora Doutora Andrea Yumi Sugishita Kanikadan, pelo apoio e suporte, pois mesmo com pouco tempo disponível, ajudou e orientou sempre que possível. Obrigado pelo incentivo e carinho.

À minha família, por me apoiar, mesmo de longe me passou forças que sempre precisei. Vos amos muito.

À minha namorada, pelo amor, carinho e pela força de sempre, persistindo e me apoiando em todas as horas.

À COGEP da UNILAB pela liberação autorizada para a realização deste trabalho.

Aos docentes e técnicos-administrativos da UNILAB pelo tempo concedido para o sucesso da pesquisa.

Aos meus amigos/irmãos e companheiros da “Maçonaria” e de longa data, Edvaldo Renner Cardoso, Gerseley Ivanick Mandinga Lopandza, Jeremias Bolous Ferreira de Castro, Stallone Soares e Valdécio dos Santos Rodrigues que fizeram parte desse meu longo percurso, “é nós”.

E a todos que, de forma direta ou indireta, fizeram parte do meu trabalho, um muito obrigado.

## EPÍGRAFE

“E ainda que tivesse o dom de profecia, e conhecesse todos os mistérios e toda a ciência, e ainda que tivesse toda fé, de maneira tal que transportasse os montes, e não tivesse amor, nada seria”.

**(I Coríntios 13:2)**

## RESUMO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), intitulado –“A avaliação de desempenho do servidor público: um estudo junto aos servidores da Universidade Internacional da Integração da Lusofonia Afro-Brasileira” -, teve como objetivo geral identificar como a avaliação de desempenho na Administração Pública é executada dentro da UNILAB, estando atrelada às políticas de gestão de pessoas e a percepção dos servidores acerca da mesma. A pesquisa foi realizada na referida universidade, sediada no município de Redenção, no Estado do Ceará onde com mais 12 (doze) municípios compõem a Macrorregião do Maciço de Baturité. O estudo com perspectiva da abordagem qualitativa, foi elaborado através de entrevistas semiestruturadas com 19 (dezanove) servidores públicos da UNILAB, divididos em 02 (duas) categorias: servidor docente e servidor técnico-administrativo. Os dados foram coletados com pilar em roteiro de entrevista. Sendo assim, com o propósito de dar respostas aos objetivos da pesquisa, foram exploradas as percepções dos servidores sobre a avaliação de desempenho da qual estavam sujeitos. Durante a pesquisa verificou-se que os servidores estavam de acordo com a avaliação de desempenho institucional, porém com algumas ressalvas no que diz respeito a metodologia de avaliação e os critérios utilizados. Assim, é perceptível que o redimensionamento dos critérios e adoção de outras metodologias de avaliação são necessários. Com isso, observou-se que existem particularidades inerentes a cada categoria de servidores da UNILAB que fazem com que a metodologia e critério de avaliação sejam diferentes. Notou-se, também, que na UNILAB não se usa a avaliação por competência dos servidores e o modelo de avaliação de desempenho que é utilizado para a avaliação dos servidores é o modelo em uso na UFC, pois o modelo da instituição em estudo está sendo discutido no CONSUNI para posteriormente ser aprovado. Conclui-se, a partir do presente estudo, que na esfera pública a avaliação de desempenho dos servidores torna-se relevante com o objetivo de trazer melhorias para as instituições públicas e conseqüentemente a melhor prestação de serviços públicos aos cidadãos.

**Palavras-chave:** Administração pública. Gestão de pessoas. Avaliação de desempenho.  
UNILAB

## ABSTRACT

The present Undergraduate Thesis (TCC), entitled- "The performance evaluation of the public employee: a study with the servers at the International University of the Integration of Afro-Brazilian Lusophony" -, had as general objective to identify how the evaluation of performance in Public Administration is executed within UNILAB, being linked to the policies of people management and the perception of the employees about it. The research was realized at the referred university, located in the city of Redenção, in Ceará, which compose the macro region of Maciço de Baturité with more twelve (12) other cities. The study with perspective of the qualitative approach was elaborated through semi-structured interviews with 19 (nineteen) public servants of UNILAB, divided in 02 (two) categories: teaching server and technical-administrative server. The data were collected with pillar in interview script. Therefore, with the purpose of giving answers to the objectives of the research, the servers perceptions about the performance evaluation that they were subject were explored. During the research it was verified the servers were in agreement with the evaluation of institutional performance, however, with some caveats regarding the evaluation methodology and the criteria used. Thus, it is noticeable that the redimensioning of criteria and adoption of other evaluation methodologies are necessary. Thereby, it was observed that there are particularities inherent to each category of UNILAB servers which make the methodology and evaluation criteria different. It was also noted that, in the UNILAB does not use the competency assessment of servers and the performance evaluation model that is used for the evaluation of the servers is the model in use in the UFC, since the model of the institution under study is being discussed for later to be approved. It is concluded from the present study, that in the public sphere the performance evaluation of the servers becomes relevant with the objective of bringing improvements to the public institutions and consequently the better provision of services to the citizen

**Keywords:** Public administration. People management. Performance evaluation.  
UNILAB

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

**UNILAB**- Universidade Internacional da Lusofonia Afro-brasileira

**AGP**- Administração Pública Gerencial

**GE**- Governo Empreendedor

**COSB**- Comité de Simplificação da Burocracia

**SEMOR**- Secretaria de Modernização Administrativa

**PND**- Programa Nacional de Desburocratização

**RH**- Recursos Humanos

**GP**- Gestão de Pessoas

**DASP**- Departamento Administrativo do Serviço Público e do Conselho Federal de Serviço Público

**ENAP**- Escola Nacional de Administração Pública

**SAD**- Sistema de Avaliação de Desempenho

**TCU**- Tribunal de Contas da União

**CPLP**- Comunidade dos Países de Língua Oficial Portuguesa

**UFC**- Universidade Federal do Ceará

**ICEN**- Instituto de Ciências exatas e da Natureza

**ICSA**- Instituto de Ciências Sociais e Aplicadas

**ICS**- Instituto de Ciências da Saúde

**IDR**- Instituto de Desenvolvimento Rural

**IEDS**- Instituto de Engenharias e Desenvolvimento Sustentável

**IHL**- Instituto de Humanidades e Letras, bem como as suas respectivas coordenações

**COGEP**- Coordenação de Gestão de Pessoas

**DAP**- Divisão de Administração Pessoal

**DDP-** Divisão de Desenvolvimento de Pessoal

**DSSQVT-** Divisão de Saúde, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho

**IBGE-** Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

**GDDP-** Gerente da Divisão de Desenvolvimento do Pessoal

**CONSUNI-** Conselho Universitário

**CPPD-** Comissão Permanente de Pessoal Docente

**CAD-** Comissão de Avaliação Docente

**CAE-** Comissão de Avaliação Especial

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>2 REFERÊNCIAL TEÓRICO</b> .....	15
<b>2.1 Administração Pública</b> .....	15
<b>2.1.1 A reforma da Administração Pública brasileira</b> .....	17
<b>2.2 Gestão de pessoas/ gestão de pessoas no serviço público (Gestão por competência)</b> . 20	
<b>2.3 Avaliação de Desempenho no setor público</b> .....	27
<b>2.3.1 Vantagens da avaliação de desempenho</b> .....	30
<b>2.3.2 Ciclo de avaliação de desempenho</b> .....	33
<b>2.3.3 Tipos de avaliação de desempenho</b> .....	34
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	35
<b>3.1 Definição da área de estudo</b> .....	35
<b>3.2 Elaboração das fases de desenvolvimento da pesquisa</b> .....	35
<b>3.3 Exposição da apuração/seleção dos participantes</b> .....	37
<b>3.4 Criação dos métodos de coleta de dados</b> .....	37
<b>3.5 Constituição das técnicas de análise dos dados</b> .....	38
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	39
<b>4.1 A UNILAB</b> .....	39
<b>4.2 Depoimento colhido junto à Coordenação de Gestão de Pessoas (COGEP)</b> .....	43
<b>4.2.1 Dos docentes</b> .....	45
<b>4.2.2 Dos técnicos-administrativos</b> .....	47
<b>4.2 Dados coletados junto aos servidores técnicos-administrativos (suas percepções)</b> ...	49
<b>4.2.3 Dados coletados junto aos servidores docentes (suas percepções)</b> .....	52
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	55
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	58
<b>APÊNDICE A</b> .....	63

## 1 INTRODUÇÃO

A administração pública é caracterizada por modelos organizacionais que carregam todo um percurso social, político e administrativo. São esses modelos: patrimonial, burocrático e gerencial, carregados de definições históricas distintas, porém, contém em cada um, certas características dos modelos anteriores, e que se sobressai a natureza processual do progresso desses modelos (BRESSER-PEREIRA, 2001). Contudo, buscou-se com grande esforço um modelo que se propusesse como ideal e que permanecesse de forma justa na sociedade brasileira, solucionando as demandas dessa sociedade.

O primeiro modelo, o modelo patrimonial, centrava-se em conceber condições à uma parcela selecionada da sociedade, ou seja, privilegiava a salvaguarda de um *status* social no seio de toda uma coletividade. Esse modelo criava desigualdades sociais pois era visto por Oliveira (2013, p.13) como “modelo autoritário e corrupto que se tratava de uma extensão do poder soberano exercido pelos governantes”.

Para que essa realidade fosse mudada, surgiu o modelo burocrático de gestão, que aparece, de forma geral, caracterizado por um comportamento processual lento. É “o trabalho baseado em papéis e documentos movimentados em sequência contínua entre as várias unidades componentes da estrutura organizacional” (PEREIRA, 2010, p.145). Esse modelo também teve suas contenções ao considerar a população como foco.

Com o surgimento de mudanças no cenário administrativo do brasileiro, emerge o modelo gerencial, voltado para resolver o problema/necessidade que havia na aproximação entre estado e sociedade, fazendo com que os cidadãos participassem diretamente nas tomadas de decisões, através da democracia social. Sendo assim, “é perceptível que a gestão pública adotada pelo Estado gerencial se tornou necessária para elevar o nível de eficiência do Estado democrático, o que exige uma forma de atuação descentralizada e baseada no controle por resultados” (PEREIRA, 2010, p. 117). Na perspectiva do modelo gerencial, que priorizou a busca pela eficiência, culminou com a necessidade emergente de melhorar a prestação dos serviços públicos.

Diante disto, a gestão de pessoas surge como tema de referência quando se procura apurar a eficiência nesses serviços, haja vista que Bergue, Camões e Pantoja (2010) afirmam que a sociedade vem exigindo cada vez mais do poder público, por isso o esforço dos gestores públicos para o alcance dos resultados torna-se crucial, ou seja, a

eficácia, eficiência e a efetividade devem, indubitavelmente, fazer parte da agenda dos gestores públicos. Com isso, quanto mais presente estiverem as políticas de gestão de pessoas no seio dos servidores, melhor executarão as funções que lhes são atribuídas.

Para Bresser-Pereira (2001) as críticas também se fazem sentir no modelo gerencial, pois mesmo através das várias inovações trazidas com o objetivo de melhorar a estrutura pública, de forma geral, esse modelo se encontra, também, atrelado à competitividade que é característica presente no setor privado. Portanto, para a área pública o conceito de gestão de pessoas busca por melhores serviços públicos e também se volta para atender a uma maior pressão por parte da sociedade para que se possa obter resultados satisfatórios na prestação desses serviços.

A área de gestão de pessoas é a área mais delicada e importante existente em uma organização, podendo ser ela pública ou privada. Com isso, a organização que souber aproveitar da melhor forma seus recursos humanos, terá certas vantagens na sua gestão, pois a gestão desses recursos torna-se de extrema importância para o sucesso e bem-estar dessas mesmas organizações.

Os desafios encontrados são inúmeros, desde as práticas mais usadas até uma possível automatização da tecnologia, que viria a limitar o campo de atuação das pessoas, nas organizações.

Técnicas e estratégias de gestão de pessoas nas organizações são preponderantes, pois colaboram em questões que começam da seleção até possíveis programas de capacitação dos colaboradores das organizações. Assim, Chiavenato (1998) afirma que as razões da existência dos Recursos Humanos de uma organização são principalmente a de encontrar alternativas de desenvolvimento dos recursos humanos presentes, adequar os indivíduos à tecnologia, criar mecanismos que possibilitem a permanência desses indivíduos na organização, estimular modificações organizacionais e ao mesmo tempo dar suporte para tais mudanças, buscar a adequação a nova consciência, adquirida pela formação e desenvolvimento das pessoas. Ainda para o autor a administração dos recursos humanos toca no foco principal deste trabalho que é de apresentar a prática de avaliação de desempenho no setor público. Isto é afirmado, pois Chiavenato (2010, p. 9) vê a administração de recursos humanos como, “conjunto de políticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as “pessoas” ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensa e avaliação de desempenho”.

Quando a conjuntura organizacional é representada pelo âmbito educacional além da importância de profissionais nessa área sentirem-se bem com eles próprios, através de ações voltadas para o seu ou sua avaliação e capacitação, existem encadeamentos de que as ações desenvolvidas na esfera da educação possuem impacto social referente ao desenvolvimento da ponderação de cidadania, formação profissional, ética, que podem envolver o próprio desenvolvimento da sociedade. Sendo assim, a avaliação de desempenho do servidor público é enfatizada neste estudo. Assim, buscou-se compreender qual a percepção dos servidores (docentes e técnicos-administrativos) públicos sobre esse tipo de avaliação, particularmente aquelas que lhes é aplicada.

A presente monografia pretende apresentar como funciona a prática de avaliação de desempenho dos servidores, envolvendo duas categorias, na Universidade Internacional da Integração da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB) que está sediada no município de Redenção, no Estado do Ceará, criando uma relação entre os padrões que são preteridos pela organização e o desempenho real do servidor. Por isso, segundo Dessler (2003), a avaliação de desempenho é a relação entre o desempenho atual ou passado de um colaborador e os padrões de desempenho estabelecidos pela organização.

Os objetivos dessa pesquisa são saber como funciona a avaliação de desempenho do servidor público na UNILAB e ter as percepções desses mesmos servidores, que estão contemplados em duas categorias (docentes e técnicos-administrativos) sobre a avaliação que estão sujeitos.

Destarte, torna-se relevante o presente estudo, na perspectiva social, democrática e principalmente no que concede a melhoria na prestação do serviço e os fatores motivacionais e dos profissionais do ramo público, mais precisamente na UNILAB.

## 2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

### 2.1 Administração Pública

O ato de administrar é definido como: “prever, organizar, comandar, coordenar e contratar” (FAYOL apud CHIAVENATO, 2008, p.12). A Administração é uma ciência relativamente nova, que, eventualmente, pode ser a mais nova das ciências sociais, porém destacou-se na conjuntura das Ciências. Com esta análise, Chiavenato (2008) realça a importância desta ciência para o aumento que ocorreu no século transato e pela notável melhoria de vida das populações, com maior realce as populações dos países com o maior avanço. A administração Pública pode ser interpretada/definida em vários sentidos, sendo que cada um contém as suas especificidades e particularidades bem explícitas. Portanto,

Em sentido formal é um conjunto de órgãos instituídos para a consecução dos objetivos do governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos servidores públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefícios da coletividade. Numa visão global, a Administração é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de serviços, visando a satisfação das necessidades coletivas (MEIRELLES, 2012, p.65)

Há que se, primeiramente, apresentar a distinção entre setor público e setor privado, para assim se poder ter a noção real da natureza e do alcance de cada um destes setores. A administração pública é regida por normas e regulamentos, determinando, previamente, o que o Estado pode ou não executar, enquanto que o privado, é lícito fazer tudo o que não seja proibido pela lei (BRASIL, 1988).

Numa análise mais científica nota-se que “Entre a administração de empresas e a administração pública existe, no mínimo, o substantivo administração em comum, o que indica que ambas não devam ser consideradas como campos de reflexão e ação inteiramente apartados” (COELHO, 2012, p.20). Percebe-se, devido às críticas que administração pública vem sofrendo, que as sociedades atuais estão insatisfeitas com os serviços públicos e com o funcionamento do Estado. A Administração Pública é complexa, por isso, precisa não apenas de uma análise econômica, mas também jurídica, administrativa, sociológica e, sobretudo, política.

Secchi (2009) afirma que as administrações públicas em todo o mundo vêm apresentando mudanças nas políticas de gestão pública e no desenho de organizações programáticas, desde os anos 80, essas mudanças baseiam-se em fazer *benchmarks* das práticas de gestão da administração privada e implementá-las na Administração Pública.

A Administração Pública é classificada como sendo direta e indireta. A Direta é exercida pela administração, através de seus órgãos internos, nomeadamente Presidente da República e seus ministros. Já na administração Indireta, as atividades do Estado são delegadas a outra pessoa jurídica (autarquia, empresa pública, sociedade de economia mista). Com isto Matias-Pereira (2010) expõe que a constituição Federal brasileira de 1988, em seu artigo 37, realça bem os princípios presentes na Administração Pública, que poderão buscar soluções rápidas e pertinentes para as demandas levantadas pela população.

O autor chama atenção, também, para a importância do gestor público e da Administração Pública, pois, uma Administração Pública competente é o único caminho para se concretizar os processos, nomeadamente, redução das desigualdades socioeconômicas e ambientais no Brasil, e com isso se sobressai o papel dos gestores, que se resume na prestação de serviço público de qualidade à população, tendo em conta os processos de globalização e descentralização. Paula (2005) postula que existe distinção entre a administração e a ciência política, tendo em conta que a administração evidencia mais os aspectos da gestão do que sociopolíticos, ou seja, preocupa-se mais com a eficiência dos processos, enquanto que a ciência política está voltada mais para a análise dos impactos.

Chiavenato (2008) elucida os princípios da Administração Pública da seguinte forma: o princípio da legalidade, que consta no Art. 5º da Constituição deixa exposto que o servidor público fará somente o que a lei estabelecer, ou seja, agirá apenas em conformidade com a mesma, limitando assim a sua autonomia; o princípio da impessoalidade esclarece que o servidor público deverá ser impessoal, agindo em prol do interesse da maioria, não priorizando interesses pessoais e nem de terceiros; o princípio da moralidade explicita a conduta do bom servidor público em selecionar a alternativa que trará maior benefício para a coletividade; o princípio da publicidade, sendo o pressuposto da eficácia dos atos administrativos, é necessário que o público tome conhecimento desses atos para que os mesmos possam produzir efeito, na maioria das

vezes são publicados no Diário Oficial da União e por último, o princípio da eficiência tem a ver com o consumo pertinente de insumos aproveitados em processos bem determinados. Com isso,

A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988).

### **2.1.1 A reforma da Administração Pública brasileira**

São notáveis as mudanças que o papel do Estado vem sofrendo ao longo dos últimos séculos, que vai desde o absolutismo até a era moderna do. Passa-se do regime absolutista a uma era moderna, onde o papel principal do Estado é prestar serviço aos seus cidadãos. Explanando,

Observa-se que o Estado, após a transição do absolutismo para o Estado de Direito na idade moderna, fica submetido à lei. As revoluções inglesa, francesa e americana foram responsáveis pela disseminação do Estado Liberal e Democrático, no qual o Estado fica também sujeito à sociedade. Finalmente, após um processo lento de incorporação das conquistas éticas à ordem jurídica, o Estado passa se sujeitar à moral (MATIAS-PEREIRA, 2008, p.49).

Para Bresser Pereira (2002) houve três reformas administrativas no Brasil. A primeira, que foi em 1936 (patrimonialista), a segunda foi estabelecida pelo regime militar, ditada pelo decreto-lei nº 200 de 1967, denominada reforma evolucionária, podendo ser considerada como pioneira da gestão pública, que termina em 1998, com a volta da democracia e a terceira que incorpora a Constituição Federal de 1988 que tentou implementar as regras rígidas da burocracia no Estado brasileiro.

A reforma gerencial começa em 1995, através do “Plano Diretor da Reforma do Aparelho do estado” em que o poder executivo submete ao Congresso Nacional uma emenda constitucional ao capítulo da Constituição de 1988 referente à administração pública.

Paula (2005) conceitua a edificação da Nova Administração Pública, com bases teóricas como: o pensamento neoliberal, a Escola austríaca, Escola de Chicago, o *Mont Pelerin Society*, a Escola de Virgínia e a Teoria das Agências, ou seja, essas são as correntes de pensamentos que serviram de base para a edificação da nova administração

pública e que estiveram na base dos movimentos neoconservadores, dentre eles o pensamento neoliberal e a teoria da escolha pública.

Pereira e Spink (2006) afirmam que o que caracterizava os governos pré-capitalistas e pré-democráticos era a privatização do Estado ou a não distinção entre o que era privado e o que era público, ou seja, o príncipe não era capaz de distinguir o que era bem público dos seus bens particulares. Isso significa que naquela altura o que reinava era a administração patrimonialista, porém com o aparecimento do capitalismo e da democracia, conseguiu-se diferenciar bens públicos de bens privados. A democracia fez-se acompanhada da administração pública burocrática com o objetivo de proteger o património de todos contra a privatização do Estado.

A Administração Pública burocrática se mostrou pouco flexível e foi alvo de diversas críticas, dando, assim oportunidade ao surgimento do modelo gerencial de gestão. “Dois modelos organizacionais e um paradigma relacional foram apresentados como alternativas ao modelo burocrático. A administração pública gerencial (AGP) e o governo empreendedor (GE)...” (SECCHI, 2009, P.349). Segundo o autor o modelo burocrático foi muito popular nas administrações públicas, durante o século XX, no mundo inteiro, esse modelo é atribuído a Max Weber, por ser o sociólogo alemão o primeiro a analisar e sintetizar as principais características do referido modelo.

A formalidade que estava contida no modelo burocrático impunha deveres e responsabilidades aos membros das organizações, o formato e a autenticidade de uma administração pautada pela hierarquia, os documentos escritos dos processos administrativos, a formalização dos processos decisórios e das comunicações internas e externas (Secchi, 2009).

Já para Pereira e Spink (2006) esse método, evitaria, eventualmente, a corrupção e o favorecimento exacerbado, entretanto mostrava-se lento, oneroso e ineficiente. Seria, pois, mais viável no século XVIII, em que o Estado era voltado para a proteção dos direitos das propriedades, onde o Estado necessitaria de apenas um parlamento para elaborar as leis e de um sistema judiciário para fazer com que essas as leis fossem cumpridas, e não onde o Estado estivesse voltado para funções acrescidas como, função de provedor de educação pública, saúde pública, cultura pública, segurança social, de investimentos a ciência, dentre outras funções. Com isto,

Algumas características básicas definem a administração pública gerencial. É orientada para o cidadão e para a obtenção de resultados; pressupõem que os políticos e os funcionários são merecedores de grau limitado de confiança;

como estratégia, serve-se da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação; utiliza o contrato de gestão como instrumento de controle dos gestores públicos (PEREIRA e SPINK, 2006, p.28).

“A administração pública gerencial ou nova gestão pública (*new public management*) é um modelo normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade” (SECCHI, 2009, P.354). Para Pereira e Spink (2006) a administração pública gerencial teve o seu surgimento na segunda metade do século passado, para fazer frente à crise fiscal, reduzir os custos e reverter o quadro da situação que se fazia presente nos Estados, que era de ineficiência no que toca a administração dos serviços que faziam parte do dever do estado prestá-los como forma de proteger o patrimônio público contra os interesses da corrupção.

Segundo Chiavenato (2008), no Brasil, Getúlio Vargas adotou, em seu mandato, um modelo em que as atividades seriam minuciosamente controladas, uma tentativa de colocar “ordem na casa”. Com isso, Vargas referenciou-se no modelo burocrático de Weber, estando convicto de que a burocracia seria a melhor estratégia a ser usada para ordenar a máquina administrativa (até pela desconfiança que havia no servidor público), pelo seu caráter rígido e hierarquizado, foi o primeiro modelo estruturado no Brasil, que contou com o apoio da extinta DASP (Departamento Administrativo do Setor Público) e com este modelo, Vargas objetivava criar uma estrutura administrativa uniforme e organizada, estabelecer uma política de pessoal pautada pela meritocracia e acabar com a corrupção e nepotismo que existia.

Percebeu-se, portanto, que o modelo burocrático carecia de flexibilidade e era desapropriado para situações dinâmicas em seus procedimentos, por isso as tentativas de desburocratização do aparelho do Estado se fez sentir de acordo com os exemplos: a criação da COSB (Comité de Simplificação da Burocracia); da SEMOR (Secretaria de Modernização Administrativa); o Decreto-Lei nº 200, de 1967; o PND (Programa Nacional de Desburocratização), dentre outros. Até que em 1995, com a edição do plano diretor, inicia-se, no Brasil, o modelo gerencial, que em sua proposta inicial, se baseava na gestão do setor público semelhante a gestão do setor empresarial, eficiente e com a utilização de apetrechos que fossem possíveis a maximização da riqueza do acionista (setor privado)/ satisfação do usuário (setor público).

Cabe dizer que a nova gestão pública se baseia nas reformas aplicadas na administração pública. Portanto, essas reformas se fizeram sentir em todo aparelho e setor do estado e, sobretudo, na área de recursos humanos, mais precisamente a área de Gestão de Pessoas por competência.

## **2.2 Gestão de pessoas/ gestão de pessoas no serviço público (Gestão por competência)**

Com todos os desafios, hoje em dia impostos às organizações, é necessário que os administradores estejam preparados com inteligência, conhecimento, personalidade e habilidades que, refletirão, posteriormente, na formação de parceria nas organizações. Por isso, a administração desses recursos torna-se uma tarefa difícil para o gestor, tendo em conta os processos que as pessoas (colaboradores) passam, desde a sua entrada em uma organização até culminar com a avaliação de seu desempenho e possíveis programas de capacitação e desenvolvimento. Com isso, Chiavenato (2010, p. 9) vê a administração de recursos humanos como, “conjunto de políticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as “pessoas” ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensa e avaliação de desempenho”.

Chiavenato (2008) analisa que Gestão de Pessoas coincide com a maneira de pensar que prevalece nas organizações que se apresentam de acordo com a cultura e um método existente nessas organizações, dependendo, também, de certas particularidades inerentes ao contexto do ambiente em que se inserem, dos negócios que instituição desenvolve, da tecnologia e dos processos utilizados pela organização internamente e do tipo de gestão que se aplica.

Nota-se mudanças significativas no que tange à gestão de pessoas, que com o passar dos tempos atinge, não só as organizações privadas, como também as públicas. A gestão de pessoas vem passando por contínuos processos de transformação. Essas transformações são causadas principalmente pela globalização, que fomenta a concorrência e a necessidade de se trabalhar com os melhores profissionais, isto na esfera particular, pois na esfera pública o anseio é satisfazer as necessidades dos cidadãos.

As organizações, sendo elas públicas ou privadas, traçam objetivos a serem alcançados. Para que esses objetivos sejam alcançados, é necessário que os colaboradores dessas organizações estejam engajados, sincronizados e, principalmente, tenham objetivos em comum. Com isso, Chiavenato (1998) afirma que a razão de ser dos RH de uma organização é fundamentalmente: encontrar alternativas de desenvolvimento dos recursos humanos presentes, adequar indivíduos à tecnologia, criar mecanismos que possibilitem a permanência dos mesmos na organização, estimular mudanças organizacionais e ao mesmo tempo dar suporte para tais mudanças, buscar a adequação a nova consciência, adquirida pela formação e desenvolvimento das pessoas.

O autor afirma também que, a GP é mais abrangente do que vem a ser recursos humanos, pois trabalha-se com talentos e com pessoas em prol de um desenvolvimento pessoal e organizacional, tratando-as não apenas como meros recursos para se conseguir os objetivos estabelecidos pela instituição.

Para Pires *et al* (2005), a primeira tentativa efetiva de constitucionalizar o serviço público no Brasil foi a criação do (DASP) Departamento Administrativo do Serviço Público e do Conselho Federal de Serviço Público, nos anos 30, que marcou a criação central de um órgão voltado para a política de recursos humanos, elaboração de novos sistemas de classificação de cargos e a organização do quadro de pessoal. As maiores intervenções desse período foram o estabelecimento de regras que favorecessem a profissionalização dos servidores e a implementação de um sistema de carreira fundamentado pelo mérito.

No que toca à gestão de pessoas no serviço público, Bergue (2007, p. 18) define como “esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem”.

Por muito tempo, a gestão de pessoas no setor público não contava com uma diretriz de gestão. Hoje em dia existem reformas que se baseiam em ajustes de políticas mais consistentes e pela integração de objetivos estratégicos. Nessa perspectiva,

Se olharmos para a GP em seu aspecto descritivo, isto é, como os gestores públicos e estatais lidam as pessoas (e não como pensamos que deveriam agir segundo um modelo de GP), há um marco inicial na vida pública brasileira,

qual seja a criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP) durante o Estado Novo de Getúlio Vargas (1938) (Decreto-Lei 579/38) (MALUF, 2014, p.27).

No Brasil, pode-se perceber uma certa fragilidade da legislação e da administração pública, no que toca a políticas de recursos humanos. Explanando Chiavenato (2008, p.195) “A legislação brasileira reflete a ausência de uma política de recursos humanos coerentes com as necessidades do aparelho do Estado. É, em princípio, o aspecto da administração pública mais vulnerável aos efeitos da crise fiscal e da política de ajuste”. Isto deve-se, segundo o mesmo autor ao fato de as leis que regem no país voltadas para relações de trabalho na administração pública não serem apropriadas, devido a sua natureza protecionista e de resistência ao espírito de empreendedorismo.

Bergue, Camões e Pantoja (2010) afirmam que exigências da sociedade ao poder público vêm sendo maiores a cada dia, por isso o trabalho dos gestores públicos para o alcance dos resultados torna-se preponderante, ou seja, a eficácia, eficiência e a efetividade devem, indubitavelmente, fazer parte da agenda dos gestores públicos. Assim,

Os usuários do serviço público têm aumentado o nível de exigência em relação à satisfação de demandas. A qualidade e a adequação dos serviços às necessidades dos usuários são hoje aspectos críticos para o bom desempenho de qualquer órgão ou entidade da administração pública (BERGUE, CAMÕES e PANTOJA 2010, p.12)

Para Bergue, Camões e Pantoja (2010) essa abordagem é reforçada por meio da eficácia e da descentralização, voltadas para a exigência da transparência e ética, o aumento da escassez de recursos nas mais diversas esferas e a parcimônia de aproximação do usuário, em relação ao serviço público. Entretanto, “Isso exige um aumento da flexibilidade, da prontidão e da capacidade de adaptação dessas organizações, implicando o uso de novas tecnologias, especialmente o da tecnologia da informação, e da modernização da estrutura normativa, organizacional e de pessoal” (BERGUE, CAMÕES e PANTOJA 2010, p.13).

Chiavenato (2008) chama atenção para a importância da gestão de pessoas no setor público, fazendo uma ponte de semelhança entre a administração pública e a administração de empresas, no que a administração pública não difere da administração privada, pois tanto na pública, como na privada há a necessidade de se ter pessoas competentes e capacitadas para poder acompanhar a evolução do mundo moderno (nesse caso a administração pública). O autor exalta que “Saber alcançar a excelência na

prestação de serviços dos serviços públicos não depende apenas de conquistar, reter, aplicar, desenvolver, motivar e recompensar talentos, mas, principalmente, de gerir competência e alcançar resultados significativos por meio delas” (CHIAVENATO, 2008, p.128)

Para Bergue, Camões e Pantoja (2010) a maneira como a gestão de recursos humanos está sendo realizada hoje em dia é decorrente das características que são comuns na maioria das organizações públicas, podendo ser elas: A rigidez imposta pela legislação; Desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público; Pouca ênfase no desempenho; Mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho; Limites à postura inovadora; Poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão; Rotatividade na ocupação de posições de chefia e o papel da gratificação. Na realidade brasileira, a área de gestão de pessoas de muitas organizações públicas está voltada principal e exclusivamente para a resolução de atividades voltadas para folhas de pagamento dos funcionários, questões de aposentadorias, proposições normativas, fora a realização de algumas ações contingenciais de treinamento e capacitação. Sendo assim, “A forma de atuação das áreas é geralmente reativa, respondendo quando acionadas pelas demandas das outras áreas da organização e funcionários, indicando que elas não possuem o controle dos assuntos que estariam afetos à sua responsabilidade” (BERGUE, CAMÕES e PANTOJA 2010, p.16).

Para Pires *et al* (2005), a criação de um número de servidores apropriado deve debruçar-se na contratação de indivíduos que não apresentem apenas a dominação de conhecimentos técnicos sobre determinadas matérias, mas que apresentem, também, habilidades e atitudes para a execução de outras possíveis tarefas. Nessa conjuntura, “(...)a organização volta-se prioritariamente para o futuro, sua preocupação primordial deixa de recair sobre a dimensão operacional e volta-se para o contexto mais amplo no qual as organizações estão inseridas, com suas crenças, valores, histórias, culturas, etc.” (PIRES *et al*, 2005, p.23). Ainda para os autores, existem particularidades e peculiaridades de cada organização no quesito do processo seletivo, todas com o mesmo objetivo, agregar os melhores profissionais, ou seja, os profissionais mais competentes e que vão de acordo com os objetivos traçados pelos órgãos. Sendo assim, a adoção do modelo de gestão por competências no setor público, surge como desafio para o propósito acima citado. Entretanto, é possível que se faça uma seleção voltada para a competência

no setor público. Segundo os autores que para que isso aconteça, é necessário que as organizações observem e deem relevância às etapas fundamentais do processo seletivo como: recrutamento e seleção externa, lotação e movimentação e a seleção interna.

Partindo para outro aspecto importante na área de gestão de pessoas/recursos humanos, que são as carreiras, cargos e remuneração, Pires *et al* (2005) chamam atenção para a importância desse aspecto, no que toca a trajetória e evolução dos servidores públicos em seus respectivos cargos e/ou carreiras, pois não há grandes variações salariais, justamente por não haver indicadores como: desempenho, qualificação, partilha de conhecimentos ou produção de resultados. Explicam,

A estrutura atual de cargos e de remuneração é constituída, em geral, por uma parcela fixa, hierarquicamente estruturada em classes e em treze padrões, e por uma parcela variável, correspondente a uma gratificação de desempenho individual e institucional, sujeita, no entanto, à “curva forçada”<sup>7</sup>, o que não permite a correta avaliação do desempenho do servidor (PIRES *et al*, 2005, p.31).

Com isso, pode-se perceber que as atividades tidas como estratégicas em uma organização pública para alcançar os objetivos e metas previamente traçadas, englobando a planificação de ações e fixação de políticas, como: contratação, capacitação e remuneração de pessoal, entre outras são postergadas para segundo plano.

A gestão de pessoas no setor público tem uma função estratégica, porque visa conciliar os objetivos (estratégicos) traçados pela organização pública com as políticas de desenvolvimento de pessoas. Em grande parte das organizações públicas brasileiras o desempenho não está vinculado à realização do trabalho, logo está desvinculado do instrumento de remuneração. É neste sentido que Bergue, Pantoja e Camões (2010, p.17) afirmam que “O fato de haver pouca ou nenhuma ênfase no desempenho, no resultado e nos critérios de mérito é refletido pela falta de mecanismos para o desenvolvimento profissional contínuo e permanente e pelo pouco estímulo à rotação de funções”.

No Brasil, a nova administração pública fundamenta-se necessária e essencialmente na profissionalização e na valorização do servidor público. O servidor público brasileiro é quem executa a função pública para satisfazer a necessidade da população. Explanando,

O servidor público é o trabalhador do Estado brasileiro, seja no poder executivo, legislativo ou judiciário, ou na esfera federal, estadual ou municipal. A sociedade, ao eleger seus representantes, contribui para a definição dos rumos de ação em cada área de cada esfera de governo. Os dirigentes eleitos, por sua vez, orientam o funcionamento da administração pública. E o funcionamento da administração pública é operado pelos servidores públicos. São essas pessoas que, atuando na prestação direta de serviços ao cidadão brasileiro, terminam por ser a imagem ou representação do Estado (CARVALHO *et al*, 2009, p.21).

Bergue, Pantoja e Camões (2010) realçam que a falta de existência de políticas de gestão de pessoas, as normas existentes, que por sua vez são as dos planos de cargos, podem causar acomodação por parte dos colaboradores. Descrevendo que,

Cabe salientar também que, embora não exista um conjunto de regras que possa ser denominado efetivamente de “política de gestão de pessoas”, as normas e definições existentes, principalmente aquelas constantes nos planos de cargos, podem suscitar a acomodação dos funcionários. Entre elas se destacam a utilização do tempo de serviço como critério prioritário para a progressão e a utilização da gratificação como forma improvisada de compensação à impossibilidade de aumento salarial (BERGUE, CAMÕES e PANTOJA, 2010, p.17).

Segundo documento da ENAP (2007, p. 32), os especialistas da área de recursos humanos têm a incumbência de oferecer a ajuda necessária para a gestão de pessoas, criando critérios relacionados ao: “ (...) planejamento da força de trabalho; implementação de ações de desenvolvimento profissional; criação de carreiras e estruturas remuneratórias; avaliação de desempenho; gestão por competências, entre outros”.

A área de gestão de pessoas tem um papel fundamental na agregação de valores à organização, por isso Dutra (2009, p. 29) afirma que “ (...) a atuação da área de Gestão de Pessoas, numa concepção estratégica tem como premissa básica, a geração de comprometimento, que demanda tempo, estratégias adequadas e constante avaliação, com a adoção de medidas corretivas”.

Para Chiavenato (2008), decorrente das fragilidades e inadequação da legislação sobre a gestão de recursos humanos na Administração Pública brasileira, há a necessidade do surgimento de uma “nova política de recursos humanos” que pautará pela profissionalização e valorização dos servidores do Estado.

Neste sentido, essa nova política deverá ser elaborada para seguir e apoiar as funções do Estado de cariz regulatório e que farão a articulação entre os agentes

econômicos, sociais e políticos, fora o melhoramento da prestação dos serviços públicos.

Assim sendo,

A adequação dos recursos humanos constitui-se, desta forma, em tarefa prioritária neste contexto de mudança, exigindo uma política que oriente, desde a captação de novos servidores, o desenvolvimento de pessoal, um sistema remuneratório adequado, que estimule o desempenho através de incentivos e a instituição de carreiras compatíveis com as necessidades do aparelho do Estado modernizado (CHIAVENATO, 2008, p.200).

Para Bergue, Pantoja e Camões (2010) a gestão estratégica de pessoas tem como ferramentas essenciais o planejamento de recursos humanos; gestão de competências; capacitação continuada com base em competências e avaliação de desempenho e de competências, em que a gestão de competência estabelece as competências e perfis dos profissionais que as organizações necessitam, e de acordo com estas definições, o planejamento de recursos humanos faz o devido dimensionamento e a alocação, exercendo uma capacitação continuada desses servidores.

O Relatório Final da Conferência Nacional de Recursos Humanos na Administração Pública Federal (2009) apresenta que a edição do Decreto nº 5.707, de Fevereiro de 2006, que regulariza a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal introduziu o conceito de gestão por competência na Administração Pública federal direta, nas autarquias e nas fundações e tinha como objetivo: ajustar as competências dos servidores aos objetivos das instituições, pautar pelo desenvolvimento constante dos servidores públicos e racionalizar os gastos com a capacitação, ressaltando, também, que abordagem da competência no setor público mostrou ser um formato avançado e inovador para a área de gestão de pessoas, pois tem o apoio os conhecimentos exigidos pela organização, na abrangência e no encargo permanente do servidor em seu desenvolvimento e na versatilidade do conceito de posto de trabalho.

As funções/políticas de gestão de pessoas nas organizações públicas são de pertinente análise devido as fragilidades encontradas no setor estatal, proveniente de diversas críticas que o mesmo recebe. Com isso, o foco deste trabalho é verificar e apresentar a avaliação de desempenho no setor público, visto que a mesma está atrelada as políticas de gestão de pessoas.

### 2.3 Avaliação de Desempenho no setor público

A avaliação de desempenho não é uma tarefa fácil, longe disso, e torna-se ainda mais complexa, quando se trata do setor público, onde não visa lucro, somente a prestação de serviço de qualidade aos cidadãos e também pelas influências políticas vividas pelos órgãos do setor público. Andreasssi (1994) fragmentou os objetivos da avaliação em 5 cessões de importância. Sendo, treinamento/desenvolvimento, aumentos de salários e promoção, comunicação, planejamento de recursos humanos e aspectos legais.

Para Pires *et al* (2005) a avaliação de desempenho tinha, no século passado, o seu foco voltado exclusivamente para o indivíduo e a forma em que o mesmo realizava o trabalho, o conceito evoluiu e alcançou maiores proporções, como alcance dos objetivos pré estabelecidos pelas organizações. Ou seja, as técnicas de avaliação de desempenho sofreram aperfeiçoamento em que vários outros fatores acabaram interferindo, como por exemplo, o contexto em que se encontra a organização.

De acordo com Barbosa (1996), historicamente falando, a política de avaliação de desempenho de indivíduos bem como suas produções (usada como procedimentos administrativos dentro da organização), tem o seu início aproximadamente com a revolução nas relações de trabalho levantadas por Frederick Taylor, no começo da revolução da produtividade contida nos princípios da administração científica, que pautava pela aplicação do método de eficiência à administração de pessoal.

A administração de pessoas não é tarefa fácil, como já foi dito de início. É diferente de administrar e avaliar máquinas, pois “pessoas” ou recursos humanos têm formas de pensar, agir e executar tarefas de formas diferenciadas. Sendo assim, Barbosa (1996, p.60-61) afirma que “Uma coisa é medir a eficiência de máquinas e linhas de produção, que podem ser objetivamente medidas. Outra, é julgar, comparar, avaliar e medir as produções humanas, que possuem características difíceis de serem objetivamente avaliadas”.

A avaliação de desempenho está atrelada a política de gestão de pessoas, pois serve para analisar o desempenho do colaborador de uma organização e seguir determinados procedimentos para corrigir, caso esses sejam negativos, como por exemplo programa de capacitação e desenvolvimento.

Segundo Dessler (2003), a avaliação de desempenho é a relação entre o desempenho atual ou passado de um colaborador e os padrões de desempenho estabelecidos pela organização. Para Lucena (1992), esse conceito abrange a confrontação do resultado com a meta estabelecida pela organização.

Já para Peixer e Baratto, (2008, p.2) “A avaliação de desempenho é um mecanismo que busca conhecer e medir o desempenho dos indivíduos na organização, estabelecendo uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado por esses indivíduos”.

Chiavenato (2008, p.146) vê a avaliação de desempenho como, “... uma responsabilidade gerencial que procura monitorar o trabalho da equipe e de cada membro e os resultados alcançados para compará-los com os resultados esperados. Preocupa-se com a eficiência e com a eficácia, com a qualidade e com a produtividade”.

Na visão empresarial, a avaliação de desempenho, surge como um controle e monitoramento feitos aos gestores, para que se consiga alcançar os objetivos propostos. Haja vista que há diferença entre setor público e privado. Essa diferença concentra-se, justamente na natureza da prestação de serviço de cada um desses setores. O setor empresarial busca o lucro, enquanto que no setor público o objetivo é prestação de serviço de qualidade aos cidadãos. Por isso, é necessário que haja a avaliação de desempenho para justamente haver o *feed back* dos resultados das ações executadas. Partindo desse pressuposto, percebe-se que a implementação de qualquer política de gestão de pessoas no setor público é mais complexa e burocrática quando comparado com o setor privado e o sistema de avaliação de desempenho não dista dessa realidade.

A avaliação de desempenho é o meio de se obterem informações dos colaboradores. Para Peixer e Baratto (2008) a avaliação de desempenho é uma política relativamente nova, surgiu com a Emenda Constitucional nº19, de 4 de junho de 1998, que altera o artigo 41 da C.F de 1988, que trabalha sobre o tema. Logo, ressalta-se dizer que não há muitas fontes de pesquisa que versam sobre este assunto na esfera pública, o que leva ao “desespero” dos profissionais do setor público, ambicionando, assim, a implementação das ações nesse aspecto. Para Lotta (2002) o momento vivido hoje pela administração pública é de reestabelecimento do arcabouço existente, pois, antes na administração pública prevalecia os ambientes técnicos, racionais e de extrema burocracia e hoje a renovação se faz necessário. “A velha estrutura burocrática não

encontra lugar quando nos referimos a organizações cada vez mais enxutas, das quais é exigida mais qualidade na prestação de serviços” (LOTTA, 2002, p.4), ou seja, faz a referência a “gestão de desempenho baseada nas competências” (PIRES *et al*, 2005, p.40).

Ainda para a autora a área que tem o papel de maior relevância nessa mudança é, justamente, a área de Recursos Humanos porque tem o papel de fazer a reelaboração da política de ação referente aos funcionários. Logo a exigência aos funcionários públicos passa a ser maior, pois terá de fazer um direcionamento para as ações, ou seja, terá que realizar o que lhe é exigido (ou pelo menos esperado) e espera-se, também, que eles além de apenas seguir as normas (obedecer), possam assumir responsabilidades, o que fará com que eles deixem de lado a passividade dentro das organizações. A área de recursos humanos será, com esta mudança, a área capaz de fazer a transformação dos funcionários das organizações, que antes eram simples burocratas, passarão a ser, “sujeito ativos e transformadores” (Lotta, 2002, p4), ou seja, a área de recursos humanos direcionar-se-á às atividades que tenham a capacidade de fazer com que os funcionários ajam em conformidade com as novas exigências.

A avaliação de desempenho no setor público brasileiro tem a base na Lei no 11.784, de 22 de setembro de 2008, no seu capítulo II, onde está sistematizado os critérios e fatores para a avaliação tanto individual como institucional, elaboração de definição de metas individuais e institucionais feita através do pacto entre chefias e os servidores e melhoria no que toca a qualidade dos serviços públicos, dando subsídio a política de gestão de pessoas com maior realce para à capacitação dos servidores públicos, desenvolvimento no cargo/carreira, remuneração e à movimentação de pessoas.

Em artigo publicado pela Escola Nacional de Administração Pública (2000), a adoção de um Sistema de Avaliação de Desempenho individual é de grande complexidade, pois requer vários cuidados para o sucesso da mesma. Um dos aspetos importantes é o contexto em que a avaliação será executada. Com isso, Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996) apura que os fatores podem ser exteriores a organização (situação econômica do país, legislação trabalhista, a mão de obra, dentre outros); aspectos de dentro da organização (cultura organizacional, etc.); o ambiente em que as tarefas são executadas, ou seja, o tipo de relação interpessoal entre os indivíduos que as executam; características inerentes ao trabalhador, nomeadamente e as suas habilidades, conhecimentos, escolaridade, sexo, idade, atitude, dentre outros.

O uso do sistema de avaliação de desempenho tem extrema importância, pois,

(...) têm sido o fornecimento de informações relevantes para: decisões relativas à administração de pessoas: aumento de salários, recomendações para promoções, transferências, demissões; identificação de necessidade de treinamento e desenvolvimento; *feedback* do desempenho; identificação de pontos fortes a serem desenvolvidos no avaliado e identificação de aspectos que estão interferindo no desempenho do empregado e definição de planos de ação. Cada organização define que usos irá estabelecer para o seu SAD, podendo incluir um ou mais dos listados acima (ENAP, 2000, p.11).

De acordo com o artigo 41 da Constituição Federal de (1988) a avaliação de desempenho no serviço público tem como objetivo a permanência (efetivação) ou não do servidor no cargo em avaliação. Logo, é crucial a existência de orientação quanto as tarefas executadas pelas chefias e pelos servidores, nesse período que, hoje, é de 3 anos. Segundo a Lei nº 11.784/2008, a avaliação de desempenho objetiva promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos e subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e movimentação de pessoal (incisos I e II do caput do art. 140).

### 2.3.1 Vantagens da avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho nas organizações, podendo ser elas públicas ou privadas trazem benefícios, não só para a organização, mas também para os servidores que estão sendo avaliados.

**Tabela 01:** Vantagens da avaliação de desempenho

<b>Instituição</b>	<b>Servidor</b>
Assinala as necessidades da movimentação e adequação de funções	Apoia na promoção do autoconhecimento profissional através do <i>feedback</i> do desempenho
Atua em fatores que poderão influir no desempenho individual (higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho)	Maior sintonia com superior
Ajuda na orientação de decisões gerenciais concernentes à necessidades de programas de capacitação e desenvolvimento de pessoal	Apoia no comprometimento com as metas da instituição
Atua como instrumento participante da reorientação das políticas e das diretrizes de gestão de pessoas	Faz aumentar a capacidade/habilidade de comunicação e negociação

Ajuda no planejamento das atividades dos servidores de acordo com as metas das equipes	Ajuda a assumir as responsabilidades do seu desempenho
--	--

**Fonte:** Leite e Gondim (2005)

Para Peixer e Baratto (2008) na função de treinamento e desenvolvimento, a avaliação de desempenho serve como instrumento de identificação das lacunas e vocação dos servidores, que permitirá implementar programas de treinamento e capacitação que possam suprir possíveis deficiências. Na função de aumentos salariais e promoção, a avaliação pode ser utilizada com o intuito de disponibilizar informações que ajudem no aumento salarial e promoção. A função da comunicação está ligada à exequibilidade oferecida pela avaliação na conexão de informação entre o chefe e os funcionários.

Na função de planejamento de gestão de pessoas, a avaliação de desempenho permite que a organização designe políticas de desenvolvimento dos servidores para fomentar o melhoramento de desempenho e os talentos possuídos pelos servidores. E, no que diz respeito aos aspectos legais, na administração pública, a avaliação de desempenho é requerido por lei para o registro de desempenho dos servidores da área pública.

Para que haja a avaliação de desempenho, terá que haver primeiramente os indicadores estabelecidos pela organização para qualificar a forma como as atividades de um determinado processo alcançam seus objetivos. Esses indicadores podem ser definidos, segundo Drucker (1999) como sendo elementos que servem para apoiar no acompanhamento e avaliação sistemática das variáveis tidas como relevantes por uma determinada organização. Portanto, esta variação é realizada com base na confrontação com os valores preconizados pela organização, podendo ser internos ou externos a ela. Já para o TCU (2008) o indicador de desempenho pode ser tomado como números que medem aspectos do desempenho, tendo por finalidade a confrontação entre os destinos ou metas traçadas por uma organização e o desempenho real do colaborador. A utilização desses indicadores é da responsabilidade da Administração das Organizações Públicas que estão subordinadas às leis do Poder executivo Federal. Explanando,

Em relação à utilização efetiva de indicadores, passou a ser de responsabilidade da Administração das Organizações Públicas subordinadas ao Poder Executivo Federal, a partir de 2010, o estabelecimento de indicadores para a avaliação dos resultados qualitativos da gestão, em especial quanto à eficácia e eficiência no cumprimento dos objetivos e metas planejados para o exercício, identificando as causas de insucessos no desempenho da ação administrativa (FÁREO e FAJARDO, 2012, p.7).

Com isso, na visão de Lima *et al* (2014) a avaliação de desempenho na Administração Pública Federal é um mecanismo de extrema utilidade para o gestor público, o servidor público e a sociedade, traz qualidade e efetividade aos serviços públicos, e, para que os objetivos sejam alcançados é necessário que essa avaliação seja contínua e objetiva, baseada no planejamento, focando os resultados, metas e objetivos estratégicos.

Para Oliveira e Medeiros (2011) as responsabilidades dos gestores públicos envolvem ordenar a avaliação de desempenho com as estratégias das organizações, entretanto, percebe-se que certas organizações não fazem essa ordenação e usam a avaliação de desempenho com fins limitados e, por vezes, com muitos equívocos. Tem-se como exemplos as organizações que usam a avaliação de desempenho somente para a punição dos seus servidores que, por algum motivo, não consigam alcançar os padrões propostos pela organização, ou para fazer a promoção dos que são bem avaliados.

Os autores realçam que a avaliação de desempenho deveria ter objetivos adversos a estes. Existem várias formas de uso que a avaliação pode seguir de acordo com o ambiente, situação e perspectiva do gestor.

Ainda para Oliveira e Medeiros (2011) elas podem ser: planejamento dos recursos humanos existentes na organização; fazer o recrutamento e seleção de novos servidores; aperceber possíveis necessidades de treinamento desses servidores; estabelecer o contributo de cada um desses servidores para melhores resultados da organização; fazer a descoberta de novos talentos existentes dentro da organização, bem como a oportunidade de crescimento dos mesmos; guiar os servidores acerca do desenvolvimento das suas carreiras dentro da organização; auxiliar as decisões de promoções e de transferências levando em conta as características dos servidores dentro de suas funções e fazer a afirmação de políticas salariais ou de compensação.

A avaliação de desempenho no setor público brasileiro tem a base na Lei no 11.784, de 22 de setembro de 2008, no seu capítulo II, onde está sistematizado os critérios e fatores para a avaliação tanto individual como institucional, elaboração de definição de metas individuais e institucionais feita através do pacto entre chefias e os servidores e melhoria no que toca a qualidade dos serviços públicos, dando subsídio a política de

gestão de pessoas com maior realce para à capacitação dos servidores públicos, desenvolvimento no cargo/carreira, remuneração e à movimentação de pessoas.

### **2.3.2 Ciclo de avaliação de desempenho**

A avaliação de desempenho tem o seu ciclo normatizado pelo Decreto nº 7.133/2010 que carrega consigo, no seu inciso 1º do art.10º, todas as fases do supracitado ciclo, que vai desde a publicação das metas institucionais globais até o retorno da avaliação aos seus respectivos avaliados. Segue abaixo a figura que tem elucidado este ciclo.

**Figura 01:** Ciclo da avaliação de desempenho



Fonte: Silva *et al* (2013)

### 2.3.3 Tipos de avaliação de desempenho

Segundo Magalhães e Borges-Andrade (2001) no modelo adotado pela administração pública federal, avaliação de desempenho baseia-se em quatro (4) tipos de avaliação, sendo a auto avaliação, hétero avaliação, avaliação feita pela equipe e avaliação feita pelos subordinados.

**Tabela 02:** Tipos de avaliação de desempenho

Tipo de avaliação	Quem avalia
Auto avaliação	Avaliação feita pelo servidor a si próprio
Hétero avaliação	Chefia imediata avalia o servidor
Avaliação feita pelos pares (equipe)	Os colegas de equipe fazem a avaliação do indivíduo
Avaliação feita pelos subordinados	Os subordinados avaliam a chefia

Fontes: Magalhães e Borges-Andrade (2001)

### **3 METODOLOGIA**

A presente monografia considerou o alvitrimento de Alves-Mazzoti e Gewandsznajder (2001), que abordava as fases ou etapas de metodologia que podem ser usadas para a execução do estudo, podendo ser elas: a definição da área do estudo, elaboração das fases de desenvolvimento da pesquisa, exposição da apuração e seleção dos participantes, criação dos métodos de coleta de dados e a constituição das técnicas de análise dos dados.

#### **3.1 Definição da área de estudo**

A pesquisa considerou como delimitação da área do estudo, a Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), no município de Redenção, no Estado do Ceará. A escolha deu-se por interesse próprio, pois é a apresentação de uma realidade mais próxima e vivida diretamente pelo investigador. A realidade administrativa e a competência dos recursos humanos da instituição em questão foram a menção deste estudo, também pelo fato da universidade ter como missão garantir desenvolvimento, não só intelectual como humano dos que dela fazem parte, que visam a uma formação integral e cidadã com excelência no ensino e aprendizagem. O município sede da universidade em estudo compõe um dos 13 (treze) municípios que fazem parte da microrregião do Maciço de Baturité, no Estado do Ceará e encontra-se a, aproximadamente 52 km da capital do estado, Fortaleza e possui uma área de 225, 821 km<sup>2</sup>. Estima-se que a sua população seja de 26.423 habitantes, no total, sendo 15.142 habitantes residentes na zona urbana e o restante 11.281, vivendo na zona rural do município (IBGE, Censo 2010).

#### **3.2 Elaboração das fases de desenvolvimento da pesquisa**

Com o objetivo de alcançar a meta principal do presente estudo que consiste em analisar como funciona avaliação de desempenho do servidor público da UNILAB e a

percepção dos servidores públicos dessa instituição sobre esse tipo de avaliação, optou-se inicialmente pela pesquisa-piloto, ou seja, pré-teste com um dos servidores da COGEP da UNILAB. A COGEP está vinculada à Pró-reitoria de Administração da universidade. Feito isto, apurou-se as possíveis dificuldades do entrevistado em compreender o tema da pesquisa, bem como o seu instrumento. Nessa conjuntura, apurou-se, também, que o roteiro estava acessível para todas as categorias a serem entrevistadas (docente e técnico-administrativo), sendo assim a pesquisa piloto acatou “uma das principais funções, testar o instrumento de coleta de dados” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p.210).

Adotou-se como abordagem a análise qualitativa para dar um maior aprofundamento, em que para Neves (1996, p.1), esta análise “compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados”. Ainda idealizando Marconi e Lakatos (2010), possibilita ao pesquisador ficar mais próximo do objeto a ser estudado, obtendo, assim, maior percepção do ambiente estudado.

A fase seguinte do desenvolvimento da investigação foi a realização da pesquisa de campo, que compreende o levantamento dos dados *in loco*, ou seja, no local onde os ocorrem os fenômenos. Assim,

Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, de descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles (MARCONI e LAKATOS, 2010, p.169).

Optou-se pela entrevista semiestrutura, dentro dos vários instrumentos que a metodologia coloca e por meio de classificações que se aplicam nas entrevistas, para aplicação do instrumento de pesquisa. Nessa conjuntura, esse mesmo instrumento possibilita ao pesquisador/investigador trabalhar com grupos diferentes de indivíduos, obtendo a partir disso interpretações e constatações diferenciadas (TRIVIÑOS, 1987)

Concernente à classificação quanto aos objetivos da pesquisa, optou-se pela exploratória e descritiva. A primeira consente uma relação mais próxima do pesquisador/investigador com o objeto de estudo e usando a exploração do ambiente onde pretende trabalhar, criando um planejamento, conseqüentemente obterá melhor percepção do estudo a ser feito. Pois,

Mesmo quando já existem conhecimentos do pesquisador sobre o assunto, a pesquisa exploratória também é útil, pois, normalmente, para um mesmo fato organizacional pode haver inúmeras explicações alternativas, e sua utilização permitirá ao pesquisador tomar conhecimento, se não de todas, pelo menos de algumas delas (OLIVEIRA, 2001, p.21).

Já no que diz respeito à pesquisa descritiva, através de sua interpretação observa-se que, pelo fato da mesma ser desenvolvida nas pesquisas com caráter de opinião, faz a análise das situações sem qualquer intervenção do entrevistador. Assim sendo,

Nesse tipo de pesquisa os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Isso significa que os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador. (ANDRADE, 2010, p.111)

### **3.3 Exposição da apuração/seleção dos participantes**

Para melhor interpretação das percepções acerca da avaliação de desempenho do servidor público na UNILAB, foram escolhidos 19 (dezanove) servidores da UNILAB divididos em duas categorias: servidor docente e servidor técnico-administrativo, sendo 8 (oito) representantes da categoria dos servidores técnicos-administrativos e 11 (onze) da categoria dos servidores docentes, onde os mesmos se dispuseram a participar da pesquisa dando as suas percepções sobre o assunto. O critério de seleção dos entrevistados deu-se por aleatoriedade (docente e técnico-administrativo), para se ter uma visão mais ampla das concepções de cada categoria a ser representada e pela disponibilidade dos sujeitos selecionados.

### **3.4 Criação dos métodos de coleta de dados**

Nesta fase de coleta dos dados, foram adaptadas as questões do roteiro de entrevista para a COGEP e para servidores das duas categorias. O roteiro de entrevista apresentava 08 (oito) questões abertas para a COGEP, e 05 (cinco) para os servidores.

O estudo baseou-se também na pesquisa documental que para Santos (2000) esse tipo de pesquisa é feita em elementos como: cartas, tabelas de estatística, pareceres,

fotografias, notas, diários, projeto, de lei, discursos, ofícios, mapas tentamentos, informativos, inventários, documentos informativos, etc. Já para Ludke e André (1986) esse tipo de pesquisa faz parte de uma técnica essencial na pesquisa qualitativa, que é usada tanto para contemplar informações obtidas por outras técnicas, reconhecendo aspectos novos de um problemas.

O roteiro foi aplicado no horário de trabalho dos entrevistados, ou seja, na própria UNILAB. Este momento foi dividido em 05 (cinco) dias. A pesquisa decorreu entre os meses de maio e junho de 2017.

### **3.5 Constituição das técnicas de análise dos dados**

Com o intuito de melhor compreender os dados, escolheu-se dividir a análise em três partes. Onde a primeira foi analisar o depoimento conseguido junto à COGEP, de acordo com as literaturas selecionadas. A segunda, os depoimentos dos docentes entrevistados, de acordo com as literaturas selecionadas acerca do tema. E a terceira foi apresentar o depoimento dos técnicos-administrativos, também de acordo com as literaturas selecionadas.

Por fim, das várias técnicas de coleta de dados, utilizou-se a análise de conteúdo, pois a partir daí os resultados e as conclusões da pesquisa serão apresentados de forma detalhada. Para Oliveira (2011) essa técnica de análise, “permite trazer à tona o que está em segundo plano na mensagem que se estuda, buscando outros significados intrínsecos na mensagem”

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Para a melhor compreensão a partir da discussão e análise dos resultados, a presente monografia adotou a avaliação de desempenho no setor público abordada no referencial teórico e explorada diretamente, através da pesquisa e depoimento colhido junto à COGEP (Coordenação de Gestão de Pessoas) da UNILAB e das percepções dos servidores públicos dessa universidade, nomeadamente técnico-administrativos e docentes acerca do tema. Desta forma, foram elaboradas algumas questões que serviram de roteiro que indagavam, justamente, os procedimentos da avaliação de desempenho dos servidores públicos da UNILAB, tendo em consideração a legislação que é a âncora do serviço público.

Os objetivos dessa pesquisa são de saber como funciona a avaliação de desempenho do servidor público na UNILAB e ter as percepções desses mesmos servidores, que estão contemplados em duas categorias (docentes e técnicos-administrativos) sobre a avaliação que estão sujeitos.

Neste sentido, para dar resposta a questão principal da pesquisa a respeito da avaliação de desempenho do servidor público, fez-se a análise das percepções de cada servidor das respectivas categorias de forma singular e de acordo com as informações dos depoimentos de cada entrevistado por meio da análise de discursos.

### **4.1 A UNILAB**

A Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira é uma autarquia vinculada ao Ministério da Educação da República Federativa do Brasil, com sede na cidade de Redenção, estado do Ceará. Foi criada pela Lei nº 12.289, de 20 de julho de 2010, e instalada em 25 de maio de 2011. De acordo com a legislação, a UNILAB tem como objetivo ministrar ensino superior, desenvolver pesquisas nas diversas áreas de conhecimento e promover a extensão universitária, tendo como missão institucional específica formar recursos humanos para contribuir com a integração entre o Brasil e os demais países membros da CPLP, especialmente os países africanos, bem como promover o desenvolvimento regional e o intercâmbio cultural, científico e educacional.

De acordo com a sua lei de criação, a UNILAB tem como missão institucional específica formar recursos humanos para contribuir com a integração entre o Brasil e os demais países membros da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP), especialmente os países africanos, bem como promover o desenvolvimento regional e o intercâmbio cultural, científico e educacional.

A universidade é vocacionada para a cooperação internacional e mantém o compromisso com a interculturalidade, a cidadania, e a democracia nas sociedades. Suas ações são fundamentadas no intercâmbio acadêmico e solidário com os países do PALOP - Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa - nomeadamente, Angola, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique, São Tomé e Príncipe e com Portugal e Timor-Leste, este último situado na Ásia.

Os cursos por ela ofertados têm foco preferencial em áreas estratégicas de interesse do Brasil e dos demais países parceiros, em que se pode contar com presença de estudantes e professores brasileiros e estrangeiros, contribuindo, assim, para o que se possa produzir, na universidade se transforme em conhecimento no contexto da integração acadêmica, capaz de se transformar em políticas públicas de superação das desigualdades. Os pilares da UNILAB centram-se na internacionalização e interiorização do conhecimento acadêmico e de desenvolvimento. Por isso, apresenta um marco de avanço no que toca a política brasileira de cooperação e de internacionalização do ensino superior, refletindo o engajamento do Brasil com a proposta da comunidade internacional. Em 20 de julho de 2010, o Presidente da República sancionou a Lei nº 12.289 instituindo a UNILAB como Universidade Pública Federa e nomeou Paulo Speller como reitor *Pro Tempore*. As atividades administrativas e acadêmicas da UNILAB se concentram nos Estados brasileiros do Ceará e da Bahia. No Ceará, a universidade conta com unidades nos municípios de Redenção e Acarape. Na Bahia, a UNILAB está presente no município de São Francisco do Conde.

Para Heleno (2014) governo do ex-presidente, Luís Inácio Lula da Silva ampliou a política externa para África, entre 2003 a 2010 contando como marco principal a experiência da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB). Logo,

O Brasil ambiciona aprofundar sua inserção internacional por meio de sua crescente presença política, diplomática e econômica no continente africano. A diplomacia brasileira apresenta duas facetas em relação à África: uma cooperativa, materializada em diversos programas de transferência de conhecimentos, e outra dominadora, revelada pelo interesse brasileiro em expandir sua influência política e pela ação predatória de empresas brasileiras em países africanos (HELENO, 2014, p.111).

Ainda para o autor, a criação da UNILAB fomenta a cooperação na medida que “oferece um rico laboratório para a compreensão das relações do Brasil com os países africanos de língua oficial portuguesa” (HELENO, 2014, p.111).

De acordo com as diretrizes gerais da UNILAB (2010), a universidade, para fim de concretização de sua proposta inicial, deverá contemplar suas vagas com 50% para os jovens residentes no Brasil e outros 50% será feito mediante seleção dos países da CPLP, em especial africanos, e da região de Macau.

A UNILAB tem como missão a produção e disseminação do saber universal de forma a contribuir para o desenvolvimento social, cultural e econômico do Brasil e os países de língua portuguesa, com maior relevância para os países africanos. E tem como objetivo a promoção, através do ensino, pesquisa e extensão de alto nível e em diálogo com uma perspectiva intercultural, interdisciplinar e crítica, a formação técnica, científica e cultural de cidadãos aptos a contribuir para a integração entre Brasil e membros da CPLP e outros países africanos visando ao desenvolvimento econômico e social. Segundo Heleno (2014), durante uma pesquisa, a UNILAB é um exemplo para investigação e sintetização de várias facetas da política externa brasileira para a África, no governo de Lula. Surgindo como, “(...) uma instituição sem precedentes no Brasil, nascida num contexto social de forte reivindicação por mudanças, incluindo a superação do racismo e o resgate de nossas origens africanas. (HELENO, 2014, p.111)

Para Gomes e Vieira (2013), ao contrário de outros estados brasileiros, só havia uma Universidade federal no Ceará, a UFC, com campus na capital do estado (Fortaleza), que depois veio abrigar vários outros campi no referido estado.

Ao se pensar na possibilidade do Ceará ser a sede de mais uma universidade federal, nesse caso a UNILAB, que carregava como missão criar um vínculo de cooperação Sul-Sul, focalizado mais na África, cogitou-se em primeira mão a possibilidade de ser sediada no município de Redenção, pois foi a primeira cidade

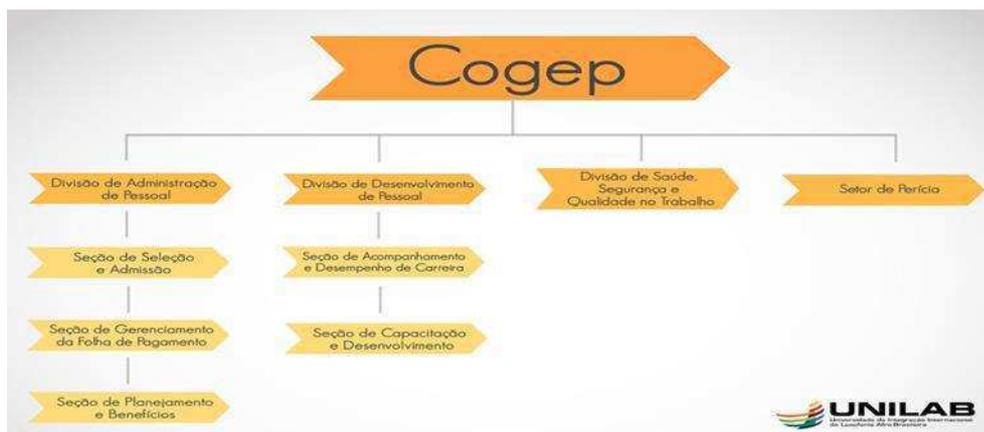
brasileira a abolir a escravatura, datada de 25 de março de 1883 – hoje Data Magna do Ceará.

Composta por Conselho Universitário; Reitoria (na pessoa do excelentíssimo Reitor *pro tempore* Anastácio de Doutor Queiroz Sousa e vice-reitor *pro tempore* Doutor Aristeu Rosendo Pontes Lima; Pró-reitorias; Relações Institucionais; Unidades acadêmicas; Comissão permanente de pessoal docente; Comitê de ética em pesquisa; Plano de desenvolvimento institucional; Relatórios de gestão; Ouvidoria e Equipe UNILAB. Possui 6 (seis) institutos: ICEN; ICSA; ICS; IDR; IEDS e o IHL. A UNILAB conta com 4.726 estudantes de graduação e pós-graduação de *stricto e lato senso* e 597 servidores, dentre eles docentes e técnicos administrativos. Engloba 7 Pró-Reitorias: Pró-Reitoria de Administração; Pró-Reitoria de Extensão, Arte e Cultura; Pró-Reitoria de Graduação; Pró-Reitoria de Graduação; Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação; Pró-Reitoria de Planejamento e Pró-Reitoria de Políticas Afirmativas Estudantis.

Este trabalho visa a análise da avaliação de desempenho dos servidores da UNILAB, com isso, o foco centra-se nos servidores. De acordo com a Divisão de Desenvolvimento Pessoal – DDP – COGEP (dados de dezembro/2016) a UNILAB conta com 631 servidores, sendo 283 servidores docentes e 348 técnicos-administrativos.

A coordenação a ser estudada é a COGEP da UNILAB. A COGEP está vinculada a Pró-Reitoria de Administração e atua na implantação, elaboração e acompanhamento da política de gestão de pessoas dentro da Universidade. Abrange as atividades referentes a admissão de pessoal, desenvolvimento, benefícios, desligamento, acompanhamento de folha de pagamento, além de capacitação, avaliação de desempenho, progressões, licenças e afastamentos. Atualmente a Coordenação é composta por três divisões, a DAP, a DDP e a DSSQVT, além do Setor de Perícia. A Divisão de Desenvolvimento de Pessoal tem dentre suas funções a implementação de ações de capacitação, aperfeiçoamento, qualificação e desenvolvimento dos servidores da UNILAB em consonância com as necessidades institucionais e a função social da Universidade.

**Figura 02:** Organograma da COGEP



Fonte: COGEP, UNILAB (2017)

Este trabalho visou a análise da Divisão de Desenvolvimento de Pessoal que tem dentre suas funções a implementação de ações de capacitação, aperfeiçoamento, qualificação e desenvolvimento dos servidores da UNILAB em consonância com as necessidades institucionais e a função social da Universidade e é composta pela Seção de Acompanhamento e Desempenho de Carreira e a Seção de Capacitação e Desenvolvimento e atender as percepções que os servidores públicos da UNILAB tinham sobre a avaliação de desempenho que lhes era aplicada.

A Seção de Acompanhamento e Desempenho de Carreira é responsável pelo acompanhamento das Avaliações de Desempenhos dos servidores técnico-administrativos, bem como progressões por mérito e processos de Incentivo à Qualificação já a Seção de Capacitação e Desenvolvimento tem como competência elaborar e executar o Plano de Capacitação dos Servidores da UNILAB, bem como analisar e instruir processos de afastamento para participar de cursos e eventos com pagamento de diárias e progressão por capacitação.

#### 4.2 Depoimento colhido junto à Coordenação de Gestão de Pessoas (COGEP)

A entrevistada foi a Gerente da Divisão de Desenvolvimento do Pessoal que afirmou que existe em todas instituições federais, o programa de avaliação de desempenho, para os servidores docentes e técnicos administrativos. Salientou que desde

a criação da UNILAB, a instituição vem usando o modelo da UFC para a avaliação dos técnicos-administrativos. Dizendo “Uma comissão trabalhou para criar a própria avaliação da UNILAB, mas ainda não passou pelo CONSUNI da UNILAB para ser aprovada” (GDDP, 2017).

A entrevistada relata que os servidores (docente ou técnico-administrativo) quando entram para a universidade, passam por um estágio probatório que tem a duração de 3 anos. Antes disso são selecionados através de concurso público, pelo fato da UNILAB ser um órgão público.

Quando indagada sobre a prática de avaliação de desempenho do servidor existente na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, a Gerente da Divisão de Desenvolvimento do Pessoal citou as leis: Lei 8 112, de 11 de Dezembro de 1990 que rege os servidores públicos civis, da União, das autarquias e das fundações públicas federais; o Decreto 5 707, de 23 de Fevereiro de 2006 que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; a Lei nº 11 091, de 12 de Janeiro de 2005 que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências e a Lei nº 12 772, de 28 de Dezembro de 2012 que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal, afirmando que de todas essas leis, a que mais trata da avaliação de desempenho do servidor público é a Lei nº 11 091, de 12 de Janeiro de 2005.

Sendo assim, realça o objetivo da avaliação do desempenho na esfera pública, mais concretamente na UNILAB, citando o artigo 41 da Constituição Federal de 1988, que carrega consigo a disposição de que o objetivo da avaliação de desempenho no setor público é, primordialmente, a permanência (efetivação) dos servidores para a melhor execução do serviço público de qualidade aos usuários/cidadãos.

Com isso, a Gerente da Divisão de Desenvolvimento do Pessoal adiantou que “O servidor terá que passar por acompanhamento contínuo, não só no estágio probatório, como também na efetivação de sua carreira pois existem vários quesitos que exigem a existência de uma política de gestão de pessoas, justamente para possibilitar esse

acompanhamento aos servidores” (GDDP, 2017). Ou seja, analisar suas atividades, trocá-las caso não se saiam bem na execução das mesmas ou não estejam se adaptando, e analisar as condições físicas de trabalho dos mesmos se estão ao ponto de proporcioná-los o ambiente adequado para melhor execução das tarefas que lhes são propostas. Por isso, proferiu, também, que “Esse acompanhamento inclui, principalmente, as políticas de capacitação e treinamento, caso o servidor não seja bem avaliado” (GDDP, 2017).

Outro objetivo da avaliação de desempenho perseguido pela UNILAB, segundo a gerente, é a progressão de carreira, ou seja, o servidor ao ser bem avaliado ou avaliado positivamente pode subir de nível na instituição, hierarquicamente falando, o que culminará com o acréscimo salarial, afirmando “ Se ele for bem avaliado, terá uma percentagem a mais acrescida ao seu salário”.

Com isso, conclui-se, segundo Lima *et al* (2014) que a avaliação de desempenho na Administração Pública Federal é um mecanismo de extrema importância para o gestor público, o servidor público e a sociedade, pois traz qualidade e efetividade aos serviços públicos, e, para que os objetivos sejam alcançados é necessário que haja objetividade e continuidade dessa avaliação, baseada no planejamento, focando os resultados, metas e objetivos estratégicos das organizações.

#### **4.2.1 Dos docentes**

O docente quando é aprovado no concurso público, ao entrar em exercício ficará sujeito a estágio probatório pelo período de 36 meses, ou seja, 3 anos de efetivo exercício. Nesse período de estágio probatório, o docente terá seu desempenho avaliado ao final do 36º mês. Quando conclui com aprovação o estágio probatório, e passará adquirirá estabilidade, consoante a lei. A iniciativa da avaliação deve partir do instituto em que o docente faz parte, em que o dirigente, poderá solicitar a ajuda de outro instituto, da Coordenação de Gestão de COGEP e CPPD (Comissão Permanente de Pessoal Docente), para a identificação de avaliados, de integrantes para a comissão de avaliação e determinação de prazos. A Comissão de Avaliação do estágio probatório dará seu parecer indicando se o docente está apto ou não para o exercício do cargo.

A entrevistada afirma “o processo aplicado aos docentes difere do que se aplica aos técnicos-administrativos, cada um tem as suas especificidades, pois se trata de carreiras diferentes” (GDDP, 2017). Apurou-se que para os docentes existe a resolução 23/2014/CONSUNI de 30 de setembro de 2014 que dispõe sobre normas de progressão e promoção da carreira do magistério superior na UNILAB.

A gerente salientou ainda que a avaliação de desempenho dos docentes foge, um pouco à regra dos demais servidores. Os docentes preenchem um relatório onde traz as atividades executadas pelos mesmos. A cada dois anos, fazem uma juntada de documentos que nesse processo eles incluem as avaliações feitas a si pelos seus discentes, bem como as produções acadêmicas, leva-se em consideração se o docente ocupa algum cargo de gestão, forma-se, com isso, uma comissão, com outros docentes hierarquicamente superiores, (classe acima. Ex: a classe A é avaliada pela classe B ou C) para avaliar aquele processo, para saber se o docente alcançou uma pontuação certa, criada em uma tabela elaborada pelos respectivos institutos. Essa avaliação seria depois encaminhada para o CONSUNI (Conselho Universitário) ao fim de ter o parecer do mesmo, e só a partir desse momento os docentes podem ou não ter a progressão na carreira.

O artigo 1º da resolução carrega consigo o disposto que a carreira do magistério Superior da UNILAB será dividida por seguintes classes, de acordo com a titulação do ocupante do cargo: I - Classe A, com as seguintes denominações: a) Professor Adjunto A, portador do título de doutor; b) Professor Assistente A, portador do título de mestre; c) Professor Auxiliar, se graduado ou portador do título de especialista. II - Classe B, com denominação de Professor Assistente; III - Classe C, com denominação de Professor Adjunto; IV - Classe D, com denominação de Professor Associado; V - Classe E, com denominação de Professor Titular.

A entrevistada afirma que no caso dos docentes só chega até a COGEP o processo para se fazer a portaria de progressão, ou seja, o processo aplicado aos docentes não passa diretamente pela COGEP. Vai do Instituto diretamente para a CPPD, que cria a comissão avaliadora e depois leva para ser aprovada no CONSUNI (Conselho Universitário), chega à Divisão de Desenvolvimento do Pessoal só para os trâmites finais. O desenvolvimento na Carreira do Magistério Superior se dá através da progressão funcional e promoção. E essa progressão é, justamente, a passagem do servidor para o nível de vencimento imediatamente superior dentro da mesma classe, e, promoção, a passagem do servidor de

uma classe para outra subsequente. A progressão para outro nível dentro da mesma classe se dá através do cumprimento: de no mínimo de 24 (vinte e quatro) meses de efetivo exercício em cada nível e de aprovação em avaliação de desempenho; de avaliação de atividades de produtividade e, de avaliação dos pares e dos discentes.

Essa avaliação de desempenho deverá conter em si as atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão, avaliando-se, também, assiduidade, responsabilidade e qualidade do trabalho.

O artigo 7º da resolução dispõe que há uma Comissão de Avaliação Docente que avalia o desempenho acadêmico dos docentes para fins de progressão funcional e de promoção de professores das classes A, B, e C, denominadas de professores Auxiliar, Assistente A, Adjunto A, Assistente e Adjunto deve ser previamente aprovada e nomeada por portaria pelo (a) diretor (a) do Instituto de lotação do docente ou pelo (a) Reitor (a). Essa comissão deverá ser composta, obrigatoriamente por 3 (três) docentes de classe superior à do avaliado, lotados na unidade do docente a ser avaliado, ou podendo ser de outra área de conhecimento afim.

Há, disposto nessa resolução de acordo com o artigo 8º uma comissão denominada de Comissão de Avaliação Especial (CAE) que é constituída especificamente para avaliar a promoção do docente do nível IV da classe C, denominada de Professor Adjunto ao nível I da classe D, denominada de Professor Associado, e, suas progressões funcionais nesta classe D, deve ser previamente aprovada e nomeada por portaria pelo(a) diretor(a) do Instituto de lotação do docente ou pelo(a) Reitor(a) e que também será composta obrigatoriamente por uma Comissão de Avaliação Especial composta por 3 (três) docentes de classe superior à do avaliado, lotados na unidade do docente a ser avaliado, ou em outra unidade de área de conhecimento afim.

#### **4.2.2 Dos técnicos-administrativos**

A entrevistada repassa que para os técnicos, a cada 6 (seis) meses é enviado um formulário para a chefia, a chefia faz a avaliação do mesmo e devolve o formulário à Divisão de Desenvolvimento do Pessoal. Quando totaliza cinco dessas avaliações, o que equivale a mais ou menos dois anos e meio, a Divisão de Desenvolvimento do Pessoal junta todas as avaliações e abre um processo que é analisar o estágio probatório do

servidor. A partir desse processo e essas avaliações que se decide se o servidor vai ser aprovado ou não. O modelo usado é o da UFC, pois o da UNILAB está sendo discutido no CONSUNI.

Durante o estágio probatório, essa avaliação é feita de 6 (seis) em 6 (seis) meses. O servidor continua sendo avaliado porque passa a ter uma relação direta com a sua carreira, vai sendo mais bem remunerado e subindo de nível, ou seja, se o servidor for bem avaliado, ganhará essa progressão e, conseqüentemente, um pequeno aumento salarial, e se não tiver uma boa avaliação, não terá essa progressão. Caso seja efetivado, a avaliação passará a ser com a frequência de 18 (dezoito) meses.

Os critério/fatores de avaliação perseguidos pela instituição para os técnicos-administrativos são: **Assiduidade** (frequência e permanência do servidor no local de trabalho); **Disciplina** (comportamento do servidor no que se refere às normas da instituição, considerando possível penalidade e processos administrativo-disciplinares); **Capacidade de iniciativa** (capacidade do servidor para buscar soluções adequadas), **Produtividade** (quantidade, qualidade e cumprimento de prazos na execução dos trabalhos desenvolvidos pelo servidor) e **Responsabilidade** (comprometimento e empenho com que o servidor realiza o trabalho, bem como o cuidado apresentado com materiais e equipamentos utilizados).

As chefias compõem o grupo de avaliadores. Dentro do organograma da UNILAB, existe a reitoria, as pró-reitorias, as coordenações e dentro delas existem setores menores, ou seja, existe uma hierarquia. E com essa hierarquia, cada chefia de setor é a chefia imediata dos servidores daquele setor, são eles que avaliam. Na UNILAB não existe a política de gestão por competência.

Segundo a entrevistada, algumas dificuldades ainda existem, embora não sendo muitas, ou seja, casos isolados. Quando tem alguma dificuldade em que a chefia não avalia o servidor muito bem, pode-se recorrer à Divisão de saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho, que está ligada a COGEP. Tem a psicóloga e quando um servidor não é bem avaliado e tem alguma coisa diferente, faz-se o contato com uma psicóloga que faz um acompanhamento com a chefia e com o servidor, com relação a essa avaliação, na tentativa de proporcionar melhorias.

A entrevistada informa que durante o estágio probatório, os servidores técnicos passam por cursos de capacitação, dependendo da necessidade advindo do resultado da sua avaliação de desempenho. Entretanto, esses cursos de capacitação também se fazem

presentes depois da efetivação dos servidores. Pois existe a política de capacitação, está na lei a existência de um plano anual de capacitação para todos os servidores.

Podem surgir os cursos presenciais, como já acontece ou o servidor poderá fazer um curso fora e a distância, pois existe um orçamento que vem exclusivamente para a capacitação. Por vezes, os servidores desempenham uma função muito específica que não tem como ofertar esse curso na instituição, ao invés de contratar alguém de fora, para dar um curso para um aluno (servidor), a chefia do mesmo solicita a gestão superior que o servidor precisa fazer esse curso fora da universidade.

Diante do exposto por Magalhães e Borges-Andrade (2001), existem 4 tipos de avaliação de desempenho: a auto avaliação, hetero-avaliação, a avaliação feita pelos pares (equipe) e a avaliação feita pelos subordinados, na UNILAB é utilizado apenas a hetero-avaliação, que se concentra na chefia imediata avaliando o servidor e sendo essa chefia avaliada pelos seus superiores, ou seja, há verticalização de um processo unilateral que prevalece a hierarquia. A entrevistada afirma que depois do estágio probatório, o servidor passa por avaliação a cada 18 (dezoito) meses.

#### **4.2 Dados coletados junto aos servidores técnicos-administrativos (suas percepções)**

Elaborou-se 5 (cinco) questões que procuravam conhecer: qual a percepção que os técnicos-administrativos da UNILAB tinham sobre a avaliação de desempenho institucional que é aplicada na referida universidade, percepções quanto aos critérios de avaliação que eram usados, quanto a metodologia que era utilizada pela instituição (que era a avaliação feita pelas chefias), se os técnicos-administrativos achavam que eram avaliados de forma justa e sobre a necessidade de cursos de capacitação. Para isso, foram entrevistados 08 (oito) técnicos-administrativos de forma aleatória.

De acordo com o entrevistado 01 a avaliação de desempenho traz benefícios tanto para a instituição como para o servidor afirmando que “...não só os melhores resultados para a instituição e para o cidadão, mas também para o servidor, ou seja, se ele está apto e se adéqua a uma determinada tarefa, pois isso interfere nos seus resultados” (ENTREVISTADO 01, 2017). Já o entrevistado 2 afirma “Tenho percepção positiva quanto a avaliação de servidores públicos, pois acredito que serve de forma positiva para

que o servidor procure desempenhar cada vez melhor suas atribuições” (ENTREVISTADO 02, 2017) e quando questionado sobre a justiça da avaliação no que se refere aos critérios, frisa “Sim. Porém os indicadores poderiam ser melhorados, levando em conta a produtividade do trabalho do servidor. Quando digo produtividade é do ponto de vista da quantidade de usuários que podem e devem ser beneficiados pelo trabalho que o servidor desempenha. Ao meu ver a avaliação não contempla essa possibilidade” (ENTREVISTADO 02, 2017). O entrevistado 3 ao ser questionado sobre a justiça da avaliação no que se refere aos critérios, afirma “Acho incompleto”. (ENTREVISTADO 03, 2017). O entrevistado 04, ao ser questionado sobre os critérios que eram usados na avaliação de desempenho, salienta “ Os critérios são estabelecidos pela lei, cabendo aos chefes observá-los quanto ao cumprimento desses critérios pelo servidor: pontualidade, assiduidade, responsabilidade, produtividade e eficiência” (ENTREVISTADO 04, 2017).

Segue abaixo a tabela que ilustra, de forma reduzida, a percepção dos servidores públicos técnicos-administrativos sobre a avaliação que são submetidos trazendo os indicadores abordados pela pesquisa, a percepção dos servidores e as reflexões feitas.

**Tabela 03:** indicadores abordados, percepção dos servidores públicos técnicos-administrativos e reflexões

<b>Indicadores</b>	<b>Trechos de falas dos técnicos-administrativos</b>	<b>Reflexões</b>
<b>Percepção sobre a avaliação</b>	“A avaliação possui lacunas que poderiam ser melhor preenchidas se o método fosse mais abrangente, incluindo outros agentes no processo avaliativo” (ENTREVISTADO 05, 2017)	Percebe-se uma preocupação com a necessidade de inserção novos agentes que possam contribuir com essa avaliação.
<b>Cursos de capacitação</b>	“O fato de o servidor ser avaliado de forma negativa não está ligado apenas à capacitação. Há outros fatores como pontualidade, assiduidade, etc. Ao final de da avaliação há um campo para que o chefe diga se o servidor necessita de treinamento e assim solicita ou recomendar cursos ao servidor” (ENTREVISTADO 06, 2017).  “É importante para a qualificação do quadro de pessoal” (ENTREVISTADO 01, 2017)	A necessidade dos cursos de capacitação é presente e os servidores técnicos-administrativos veem nesses cursos uma melhoria significativa para a instituição em questão e para os servidores. Esses cursos são sugeridos pelas chefias, caso os servidores necessitem, de acordo com os resultados das avaliações. Porém, há outros fatores que influenciam na avaliação negativa dos servidores, por exemplo: a pontualidade, assiduidade e etc. Portanto, conclui-se que, muitas vezes o

	“Poderão capacitar o servidor a desenvolver as competências necessárias para exercer sua função com eficiência e, conseqüentemente, beneficiar a universidade com o bom andamento do trabalho” (ENTREVISTADO 07, 2017)	servidor não necessita de cursos de capacitação, entretanto é avaliado negativamente, pois são utilizados critérios e os mesmos não cumprem.
<b>Critério de avaliação</b>	“Assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade. Os critérios são determinados por legislação específica, portanto, precisam ser avaliados” (ENTREVISTADO 08, 2017)	Os critérios são estabelecidos por lei e, portanto, a sua aplicação é obrigatória. Entretanto, há a necessidade de melhorar alguns indicadores.
<b>Metodologia de avaliação</b>	“Não acho muito seguro para o servidor, pois é a opinião de apenas uma pessoa o que pode levar a algum abuso de autoridade, exemplo o assédio moral” (ENTREVISTADO 02, 2017).  “Poderia ser mais abrangente, podendo ter a percepção do próprio servidor (auto avaliação) e dos pares” (ENTREVISTADO 03, 2017)	A metodologia é vista pelos servidores como falha. A forma como são avaliados não é a mais correta. Deveria haver outros tipos de avaliação em que os servidores poderiam se auto avaliar ou quem sabe, avaliar outros servidores. Percebe-se que se pauta muito pela hierarquia, o que poderá originar abuso de poder, em alguns casos.
<b>Justiça nas avaliações</b>	“Sim. Acho que minha chefia é sempre justa e coerente na forma de avaliar” (ENTREVISTADO 05, 2017)	Quanto a avaliação ser justa ou não, percebe-se que as chefias avaliam os servidores da melhor forma pois condiz com a realidade do dia-dia do trabalho de cada servidor.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2017)

Destarte, a avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo da UNILAB, segundo os mesmos, é feita de forma justa, com critérios estabelecidos pela lei, porém com uma metodologia que contém falhas, pois opta-se, na UNILAB, fazer as avaliações do servidor técnico-administrativo de forma unilateral, ou seja, somente a chefia a avaliar. Sugere-se que a UNILAB adote outros tipos de avaliação de desempenho. Dito isto, pode-se fazer uma relação com o que Chiavenato (2008) frisa, frisando que em decorrência das fragilidades e inadequação da legislação voltada para a gestão de recursos humanos na Administração Pública brasileira, surge a necessidade de uma nova política de recursos humanos que pautará pela profissionalização e valorização dos servidores do Estado.

### 4.2.3 Dados coletados junto aos servidores docentes (suas percepções)

Por ser uma categoria diferente da dos técnicos-administrativos, os docentes passam por uma avaliação diferenciada daquela que é aplicada àquela categoria. Com isso, elaborou-se uma entrevista onde se procurava entender a percepção dos docentes quanto a esse rito de avaliação, seus critérios e o retorno que têm da mesma. Ficou apurado, através da pesquisa com 11 (onze) docentes da UNILAB, que os mesmos passam por avaliações de seus discentes e a avaliação elaborada pelo instituto de cada curso com a indicação de três docentes feita pelos respectivos institutos. Essa avaliação é basicamente para a progressão de carreira, afirmaram os entrevistados.

Na avaliação docente, os avaliados não têm retorno de suas avaliações, apenas é retornado em forma de parecer positivo ou negativo “apto ou não apto” e essa comissão criada não faz uma avaliação propriamente dita, apenas fazem a soma das pontuações que os docentes preenchem nas tabelas de pontos, como afirma o entrevistado 01 “a comissão não avalia, ela apenas confere a pontuação e comparações e classifica apto ou não apto”. (ENTREVISTADO 01, 2017).

Nos critérios que a tabela apresenta, os docentes entrevistados dão parecer, dizendo que acham justos esses critérios, porém acham que os mesmos deveriam ser repensados, redimensionados e acrescentados outros. Com isso o entrevistado 02 descreve “porque há critérios que fazem parte da rotina acadêmica que não necessariamente os avaliadores têm conhecimento” (ENTREVISTADO 02, 2017). Já o entrevistado 03 frisa “acredito ser necessário redimensionar alguns critérios e indicadores de avaliação”. (ENTREVISTADO 03, 2017). Nessa conjuntura, segundo Drucker (1999) os critérios surgem para dar apoio no acompanhamento e avaliação sistemática das variáveis tidas como importantes para cada organização.

Apurou-se que essa avaliação surge para tirar a estabilidade dos docentes do ramo público, pois, nada mais é do que necessário para a progressão de carreira. Com isto o entrevistado 04 afirma “acho que a avaliação de desempenho deva ser utilizada de forma a contribuir com a universidade em questão em particular e, conseqüentemente, para o ensino superior em geral, não apenas servir de mecanismo para a progressão de carreira” (ENTREVISTADO 04, 2017). Sendo que Andreassi (1994) dividiu os objetivos em cinco

seções de importância: treinamento/desenvolvimento, aumentos de salários e promoção, comunicação, planejamento de recursos humanos e aspectos legais.

O entrevistado 05 chama a atenção da complexidade da avaliação de desempenho na esfera pública afirmando que "por ser complexo esse tipo de avaliação, é necessário que a universidade promova debates sobre o tema, tanto para os avaliados como para os avaliadores" (ENTREVISTADO 05, 2017). Com isso chega-se à conclusão que esse tipo de avaliação é de natureza complexa, analisando na prática o exposto pelo artigo publicado pela ENAP (2000), que frisa que a adoção de um Sistema de Avaliação de Desempenho individual é de grande complexidade, pois requer vários cuidados para o sucesso da mesma. Um dos aspectos importantes é o contexto em que a avaliação será executada. Ainda nessa ótica o entrevistado 06 frisa que "essa avaliação deveria ir além, contemplando outras atividades como: iniciação científica, iniciação à docência, extensão dentre outras, tendo cada uma sua avaliação exclusiva" (ENTREVISTADO 06, 2017).

De forma geral, ficou apurado com a pesquisa aplicada aos docentes, que a avaliação de desempenho dos mesmos é diferenciada da dos técnicos-administrativos, pois no caso de docentes essa avaliação é feita apenas para progressão de carreira, onde cada avaliado preenche um relatório de atividades, sem qualquer acompanhamento e a comissão avaliadora, que é formada por um número ímpar, selecionado pelo instituto a que os docentes pertencem só faz a contagem de pontuação e dá o parecer se o servidor docente está apto ou não para progredir de carreira.

Segue abaixo a tabela que ilustra, de forma reduzida, a percepção dos servidores públicos docentes sobre a avaliação que são submetidos trazendo os indicadores abordados pela pesquisa, a percepção dos servidores e as reflexões feitas.

**Tabela 04:** indicadores abordados, percepção dos servidores públicos docentes e reflexões

<b>Indicadores</b>	<b>Trechos de falas dos docentes</b>	<b>Reflexões</b>
<b>Retorno da avaliação</b>	“Retorno, retorno, nós não temos. Só chega até nós o parecer final que se limita a dizer se estamos aptos ou não aptos para progredir nas nossas carreiras, ou seja, progredir de	Apura-se que o retorno chega em forma de parecer simples de aptidão ou não por parte dos servidores, ao invés de chegar com as falhas e acertos para

	nível” (ENTREVISTADO 07, 2017)	possíveis mudanças (como cursos de capacitação).
<b>Cursos de capacitação</b>	“Eu, particularmente, nunca passei por nenhum curso de capacitação oferecido pela universidade. Fiz, sim, os cursos de capacitação, porém fora da UNILAB” (ENTREVISTADO 08, 2017)	Percebe-se que os cursos de capacitação são na maioria mais voltados para servidores técnicos-administrativos. Portanto, os docentes realizam suas capacitações fora da universidade.
<b>Critério de avaliação</b>	“Os critérios que vêm naquela tabela para a gente fazer a pontuação. Eu creio que a grande maioria, achamos justos. Porém creio que devem ser redimensionados” (ENTREVISTADO 09, 2017)	Aqui fica percebido que os servidores públicos docentes, de forma geral, acham em partes justos os critérios de avaliação, pois acham que é necessário que sejam revistos pois contêm certas lacunas.
<b>Metodologia de avaliação</b>	“Essa metodologia de avaliação, se é que posso chamar, não é a mais justa. A comissão na verdade não avalia, ela apenas confere a pontuação e nos classifica como apto ou não apto” (ENTREVISTADO 10, 2017))	Percebe-se que os avaliados anseiam por um tipo de avaliação que tenha um retorno mais ilustrativo e não só a apresentação de aptidão ou não.
<b>Justiça nas avaliações</b>	“Eu não posso dizer se a avaliação é justa ou não, pois não chega até nós, docentes (ao contrário dos técnicos) apenas o parecer e não a nossa avaliação feita pela comissão” (ENTREVISTADO 11, 2017)	Justamente a questão do retorno. Deveria ser retornados resultados mais qualitativos, bem como possíveis melhorias, caso haja falhas

**Fonte:** Dados da pesquisa (2017)

## 5 CONCLUSÃO

Na conjuntura em que a administração pública se insere, percebe-se a existência de inúmeros aspectos que precisam da avaliação pelos gestores públicos e que podem por muitas vezes estar relacionadas a qualificação e bem-estar dos servidores públicos que tem como consequência a melhor prestação de serviço à sociedade. Nesta linha, é de extrema importância que os gestores públicos busquem dentre as várias ferramentas que lhes estão disponíveis, as melhores soluções que concebam o bem-estar comum de todos. Para que este fim seja alcançado, é necessário que haja um planejamento de longo prazo que abarque todas as necessidades existentes, para que cada uma delas seja solucionada.

No cenário da administração pública, particularmente na prestação de serviço público de qualidade à sociedade, as indignações e insatisfações são frequentes e essas insatisfações surgem de dentro para fora, provocando, assim, uma má prestação desses serviços públicos. Desta maneira, para responder as questões principais da pesquisa, foram apresentadas algumas análises com o objetivo de contribuir de melhor forma para este trabalho.

Destarte, a avaliação de desempenho no setor público, que está atrelada à política de gestão de pessoas no setor público torna-se de grande importância nas organizações de natureza pública, para compreender quais os problemas internos podem refletir na qualificação dos servidores. Pois para Lucena (1992) o conceito de avaliação de desempenho abrange a confrontação de resultados com a meta estabelecida pelas organizações. Com isso, ao se avaliar de forma justa os servidores públicos, poderá trazer melhores resultados e sendo o setor de educação superior envolvido, este poderá alcançar os objetivos traçados. Haja vista que, se os servidores do setor de educação, particularmente a educação superior deverão passar por uma avaliação de desempenho

critérioria, e isso refletirá diretamente nos beneficiários para a maioria, no que toca à prestação de serviços.

Assim, com os resultados alcançados com a pesquisa, pode-se concluir, de forma geral, que a avaliação de desempenho das instituições públicas reflete no dia-a-dia dessas organizações, seguindo os objetivos propostos pela Constituição Federal de 1988, presentes no seu artigo 41º que dispõe que no setor público, o objetivo da avaliação de desempenho é, primordialmente, a permanência (efetivação) dos servidores para a melhor execução do serviço público de qualidade aos usuários/cidadãos. No que diz respeito ao objetivo, que é entender como se dá o processo de avaliação de desempenho dos servidores públicos da UNILAB, percebeu-se que essa avaliação é universal, abrangendo as duas categorias de servidores públicos (decente e técnico-administrativo) dentro da universidade, porém com particularidades em cada categoria analisada, e isso ficou perceptível durante as entrevistas. Portanto, a percepção da maioria dos entrevistados, de acordo com essas categorias, as avaliações são abrangentes, mas há que se implementar melhorias, no que concerne aos critérios e a metodologia de avaliação.

Num primeiro momento da pesquisa percebeu-se que há diferenciações e particularidades inerentes à cada categoria. Os descontentamentos de alguns dos servidores estão principalmente relacionados aos critérios usados, o retorno da avaliação, que para muitos não chega e, principalmente, a metodologia de avaliação adotada. Pois, na categoria dos docentes essa avaliação é usada somente para progressão de carreira. Ou seja, foi observado, durante a pesquisa, que os servidores, de modo geral concordam com os critérios usados na avaliação de desempenho, entretanto acham que os mesmos deveriam ser redimensionados e anexados outros mais que sejam mais voltados para as categorias em questão.

Ainda sobre a avaliação, a partir dos dados coletados, possibilitou-se analisar que os gestores públicos precisam dar uma atenção especial à parte de políticas de cargos e carreira, pois constatou-se que não existe essa política na UNILAB. Pois, pensa-se ser necessário e relevante, dentro de um panorama de melhor prestação do serviço público.

Esta pesquisa, como qualquer outra, teve suas limitações e elas se resumem principalmente na escassez de bibliografias referentes às políticas gestão de pessoas no setor, particularmente a avaliação de desempenho no setor público.

E por fim, conclui-se, que pelos resultados foi possível responder à questão principal da pesquisa. Trazendo assim, várias concepções acerca de temas relevantes para área da administração pública, como: gestão de pessoas e avaliação de desempenho e a capacitação do servidor no serviço público. Portanto, diante de tal relevância, sugere-se a continuação de pesquisa dessa natureza, com o intuito de analisar outras políticas de gestão de pessoas presentes no setor público.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. Introdução à Metodologia do Trabalho científico. 10. ed. São Paulo: **Atlas S.A.**, 2010.

ANDREASSI, Tales. Avaliação de Desempenho de Profissionais Técnicos: um Estudo de Casos. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. **Universidade de São Paulo**, 1994.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith e GEWANDSZNAJDER, Fernando. O Método nas Ciências Naturais e Sociais: Pesquisa Quantitativa e Qualitativa. 2ª Edição. **São Paulo: Pioneira Thomson Learning**, 2001.

BARBOSA, Livia. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**, Rio de Janeiro, v. 120, n. 3, p.58-89, dez. 1996. Disponível em: <<https://docs.com/ivanildo-ramos-/7314/meritocracia-a-brasileira-livia-barbosa-puc-rj>>. Acesso em: 23 mar. 2017

BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão de Pessoas em Organizações Públicas. 2 ed., RS: **Educs**, 2007.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. 35 ed. atual. e ampl. São Paulo: **Saraiva**, 2005.

BRASIL. Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010. Diário Oficial da União, **Imprensa Nacional**, Brasília, 22 de mar. 2010. Seção 1, p. 1.

BRASIL. Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008. Diário Oficial da União, Poder Executivo, 22 de setembro de 2008. Seção 1.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Do Estado Patrimonial ao Gerencial. **Cia. das Letras**, São Paulo, p.222-256, 2001.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Recursos Humanos. Relatório final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal - 2009: a democratização das relações de trabalho: um novo olhar sobre a política de gestão de pessoas da Administração Pública Federal. Brasília, 2009. 254 p.

CARVALHO, António Ivo de et al. Escola de Governo e Gestão por competência. Brasília: **Enap**, 2009

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos. 6.ed. São Paulo: **Atlas**, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/PauloCAmaro/gesto-de-pessoas-3ed-idalberto-chiavenato>>. Acesso em: 04 ago. 2016

CHIAVENATO, Idalberto. Administração Geral e Pública. 2. ed. Rio de Janeiro: **Elsevier**, 2008.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2 ed. – Rio de Janeiro: **Elsevier**, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos. Edição Compacta, São Paulo: **Atlas**, 1998.

COELHO, Ricardo Corrêa. *O público e o privado na gestão pública*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / **UFSC**; Brasília, 2012.

DESSLER, G. Administração de recursos. São Paulo: **Prentice Hall**, 2003.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Administrando em Tempos de Grandes Mudanças. São Paulo: Pioneira, 1999.

DUTRA, Ademar. Curso de Especialização em Administração Pública. Gestão de pessoas na área pública. 2009.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Diretoria de Desenvolvimento Gerencial/Coordenação Geral de Educação a Distância. Gestão estratégica de pessoas e plano de carreira. Atualizado em: out. 2007. Módulo 1 – item 3.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (Brasil). **Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal**. Brasília: ENAP, 2000. 94 p. (Cadernos ENAP, 19)

FÁVERO, Cláudio Gil; FAJARDO, Jeisom de Melo. O EMPREGO DE INDICADORES: O CASO DA MARINHA DO BRASIL. **Vii Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, São Paulo, v. 1, n. 1, p.1-18, jun. 2012. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/6594026-O-emprego-de-indicadores-estrategicos-na-avaliacao-do-desempenho-da-gestao-publica-o-caso-da-marinha-do-brasil.html>>. Acesso em: 23 mar. 2017.

GESTÃO DE PESSOAS: Bases teóricas e experiências no setor público. *Marizaura Reis de Souza Camões, Maria Júlia Pantoja e Sandro Trescastro Bergue (orgs.)*. Brasília: **ENAP**, 2010.

GOMES, Nilma Lino; VIEIRA, Sofia Lerche. Construindo uma ponte Brasil-África: a Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Luso Afro-brasileira (UNILAB). **Revista Lusófona de Educação**. 2013.

HELENO, Maurício Gurjão Bezerra. O lugar da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB) na política externa do governo Lula (2003-2010). **O Público e O Privado**. Fortaleza, p. 109-126. Não é um mês valido! 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 28/05/2017.

LEITE, Rosana Márcia Tinôco; GONDIM, Sonia Maria Guedes. **Aspectos norteadores da avaliação de desempenho: com a palavra a comunidade acadêmica**. Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas - Vitória da Conquista, Ano III, n. 3, p. 39-50, 2005

LIMA, Helena Karla Barbosa de et al. MANUAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL E INSTITUCIONAL DO IPEA. In: LIMA, Helena Karla Barbosa de et al. **Estratégias para Desenvolvimento de Pessoas**. Brasília: Ipea, 2014. Cap. 5. p. 47-47

LOTTA, Gabriela Spanghero. **Avaliação de Desempenho na Área Pública: Perspectivas e propostas frente a dois casos práticos**. RAE Eletrônica, São Paulo, v. 1, n. 2, p.1-5, Não há um mês válido! 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v1n2/v1n2a12>>. Acesso em: 24 mar. 2017.

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

LUDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo, EPU, 1986. Disponível em: [https://issuu.com/grupogen/docs/pesquisa\\_em\\_educa\\_o](https://issuu.com/grupogen/docs/pesquisa_em_educa_o)

MAGALHÃES, Mônica Lemes; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Auto e hetero-avaliação no diagnóstico de necessidades**. Estudo de Psicologia, Brasília, v. 1, n. 6, p.33-50, jan. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v6n1/5331.pdf>>. Acesso em: 27 mar. 2017.

MALUF, Rui Tavares. **GESTÃO DE PESSOAS E O SETOR PÚBLICO**. 2014. Disponível em: <<http://www.processoedecisao.com.br/ART-TextBasico2014.pdf>>. Acesso em: 23 mar. 2017.

MATIAS-PEREIRA, João. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2010. 297 p.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 38. ed. São Paulo: Malheiros, 2012.

NEVES, Jose Luís. Pesquisa qualitativa: Característica, Usos e Possibilidades. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, p.1-5, jul. 1996. Disponível em: <[http://www.unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/pesquisa\\_qualitativa\\_caracteristicas\\_usos\\_e\\_possibilidades.pdf](http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/pesquisa_qualitativa_caracteristicas_usos_e_possibilidades.pdf)>. Acesso em: 10 maio 2017.

Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996). ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (Brasil). **Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal**. Brasília: ENAP, 2000. 94 p. (Cadernos ENAP, 19)

OLIVEIRA, José Arimatés de; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Gestão de Pessoas no Setor Público**. Santa Catarina: Universidade Federal de Santa Catarina, 2011.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração**. 2011. 72 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal de Goiás, Goiás, 2011. Disponível em: <[https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual\\_de\\_metodologia\\_cientifica\\_\\_Prof\\_Maxwell.pdf](https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica__Prof_Maxwell.pdf)>. Acesso em: 10 maio. 2017.

PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura R. de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: Enap, 2010.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma Nova Gestão Pública: Limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: Fgv, 2005. 204 p.

PEIXER, Élcio; BARATTO, Jussara Salette May. **Avaliação de Desempenho do servidor Público**. 2008. 16 f. Monografia (Especialização) - Curso de Especialização em Modernização da Gestão do Poder Judiciário, Universidade do Sul de Santa Catarina, Santa Catarina, 2008.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Reforma da nova gestão pública: agora na agenda da América Latina, no entanto.... RSP**, São Paulo, v. 1, n. 1, p.5-21, Não há um mês válido, 2002.

PEREIRA, José Matias. **Curso de Administração Pública: Foco Nas Instituições E Ações Governamentais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 263 p.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Fgv, 2006. 314 p.

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

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia Científica: a construção do conhecimento**. 3. Ed DP&A. Rio de Janeiro:, 2000.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da Administração Pública. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p.348-366, abr. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf>>. Acesso em: 16 mar. 2017.

SILVA, Flávio Garcia et al. **Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho**. Brasília: Secretaria de Gestão Pública, 2013

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Portaria nº 222, de 28 de abril de 1998. **Aprova o Manual de Auditoria de Desempenho do TCU**. Disponível em <http://www.tcu.gov.br>. Acesso em 23/03/2017.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2015.

UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFROBRASILEIRA (UNILAB). **Diretrizes Gerais**. Julho de 2010.

## APÊNDICE A

### **Roteiro de Entrevista aplicado aos servidores da UNILAB**

No âmbito do trabalho conclusão de curso de Administração Pública na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), é realizada esta entrevista. A finalidade da mesma é a recolha de informações relativas à avaliação de desempenho no setor público.

Trata-se de uma entrevista semiestruturada e o levantamento de questões apenas têm como objetivo o aprofundamento do assunto.

O entrevistado pode em qualquer momento pedir ao entrevistador que reformule a questão.

#### **Avaliação de desempenho do servidor público da UNILAB: percepção dos avaliados**

- 1) Sobre a avaliação de Desempenho do servidor público da UNILAB. Qual a sua percepção a esse tipo de avaliação nessa instituição, partindo do ponto de que é avaliado/a?
  
- 2) Quanto aos critérios de avaliação, como os vê?
  
- 3) Quanto a metodologia de avaliação (feita somente pela chefia imediata), ou pela comissão de avaliação (no caso de docentes) como a vê?
  
- 4) Quando a avaliação não é positiva, a instituição recorre aos cursos de capacitação dos servidores. Quais os benefícios que estes cursos poderão trazer a universidade?
  
- 5) Acha que é avaliado de forma justa pela chefia? Porquê?

