

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM UMA INSTITUIÇÃO ESTADUAL DE ENSINO  
SUPERIOR NA REGIÃO DO PARANÁ**

**KARINA APARECIDA SOARES**

**CURITIBA**

**2012**

**KARINA APARECIDA SOARES**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM UMA INSTITUIÇÃO ESTADUAL DE ENSINO  
SUPERIOR NA REGIÃO DO PARANÁ**

Monografia apresentada ao Programa do Curso de Pós-Graduação do Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista em Controladoria.

**Profa. Orientadora: Dra. Márcia Bortolucci  
Espejo.**

**CURITIBA**

**2012**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO  
PARECER FINAL

NOME DO (A) ALUNO(A): KARINA APARECIDA SOARES

TÍTULO DO TRABALHO: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM UMA INSTITUIÇÃO ESTADUAL DE ENSINO SUPERIOR NA REGIÃO DO PARANÁ

NOME DO PROFESSOR ORIENTADOR: MÁRCIA MARIA DOS SANTOS BORTOLOCCI ESPEJO

PARECER DO PROFESSOR ORIENTADOR:

Aluna realizou excelente pesquisa que gerou artigo científico encaminhado para revista da área, com o objetivo de verificar como é realizada a avaliação de desempenho de uma instituição de ensino superior pública do estado do Paraná. Aluna com potencial para realização de mestrado.

NOTA: 10,0 dez

) ASSINATURA: 

NOME DO PROFESSOR DESIGNADO: Ademir Clemente

NOTA: 10,0 ( DEZ INTEIROS ) ASSINATURA: 

Prof. Ademir Clemente  
Departamento de Contabilidade  
Matrícula 6341120 - 179361

CONCEITO FINAL: \_\_\_\_\_ ( )

COORDENADOR DO CURSO: JACKSON CIRO SANDRINI

ASSINATURA: \_\_\_\_\_

DATA: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

## **Agradecimentos**

Agradeço a Deus por iluminar o meu caminho dando a oportunidade de realizar esse sonho, frequentar um curso de pós-graduação em um país onde infelizmente a educação ainda está distante de muitas pessoas.

Agradeço aos meus pais, que não tiveram a oportunidade de estudar e com toda simplicidade sempre reconheceram o valor do estudo e me incentivaram .

A minha prima Andressa que sempre me apoiou e me deu forças para não desistir dos meus propósitos.

A minha amiga Francine, obrigada pelo incentivo, ajuda e amizade que foi essencial para a realização deste trabalho.

Aos meus amigos Raphael, Emanuelle e Karine obrigada pela companhia no caminho até a UFPR, todo o esforço de acordar aos sábados de madrugada e viajar para estudar foi suavizado com a amizade de vocês.

A minha amiga Aurea, companheira de trabalhos e provas, você é um anjo que apareceu em minha vida e que me deu forças para enfrentar os obstáculos durante o curso.

A minha orientadora Profa. Dra. Márcia Bortolucci Espejo, exemplo de profissional dedicada e atenciosa, obrigada por me amparar e acolher com tanto carinho.

**“Chamam-no de *Novo*, mas seu cognome é *Mudança*. Aceite este companheiro e projete-se na eternidade, pois, nesta parceria, suas realizações terão efeitos mais duradouros do que sua própria vida”.**

***Ana Maria Leandro***

## RESUMO

SOARES, K. A. **Avaliação de desempenho em uma Instituição Estadual de Ensino Superior no Estado do Paraná.** Com a evolução da administração pública e sua proximidade com a administração privada, as organizações públicas estão sendo avaliadas de uma forma mais intensa, bem como os servidores dessa esfera. Esta pesquisa apresenta o processo de avaliação de desempenho em instituições públicas de ensino superior, e tem como objetivo principal verificar como é realizada a avaliação de desempenho em uma Instituição Estadual de Ensino Superior (IEES) no Estado do Paraná, bem como analisar a opinião dos funcionários sobre a avaliação de desempenho. Esta pesquisa é caracterizada como qualitativa, quantitativa, descritiva, bibliográfica e levantamento (*surveys*), evidenciará, desta maneira, como é realizada a avaliação de desempenho. Para isto, no referencial teórico serão abordados temas como administração pública e avaliação de desempenho, como um modo de verificar o desempenho dos servidores e contribuir para uma melhor gestão pública. Para atingir os objetivos foi aplicado um questionário aos servidores dessa Instituição. Os resultados obtidos mostram que a avaliação de desempenho é um processo em evolução na IEES, mas que precisa ser melhorado, através da aplicação do questionário verificou-se pontos fundamentais para as melhorias da avaliação de desempenho. Deste modo, observou-se que o recursos humanos deve estar atento aos servidores e repassar os resultados da avaliação de desempenho de forma clara, facilitando o reconhecimento dos pontos fracos dos funcionários para que os mesmos melhorem seu desempenho.

**PALAVRAS-CHAVE:** Avaliação de desempenho, Instituição Estadual de Ensino Superior.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>06</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	07
1.2 OBJETIVOS .....	08
1.2.1 Objetivo geral .....	08
1.2.2 Objeto específicos .....	08
1.3 JUSTIFICATIVA .....	09
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	10
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	10
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>11</b>
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	11
2.2 Princípios Constitucionais da Administração pública.....	15
2.2.1 Avaliação de desempenho .....	20
2.2.2 A importância da avaliação de desempenho para gestão de pessoas .....	25
2.2.3 Avaliação de desempenho nas IEES.....	29
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>34</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	34
3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	35
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	35
<b>4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICA.....</b>	<b>36</b>
4.1 Características da IEES .....	36
4.2 Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores .....	37
4.3 Perfil dos Respondentes .....	39
4.4 Percepção dos Avaliados sobre o Programa de Avaliação de Desempenho .....	41
4.5 Recomendações de Melhoria referente ao Programa de Avaliação de Desempenho.....	48
<b>5 CONCLUSÕES</b> .....	<b>50</b>
REFERÊNCIAS.....	<b>52</b>
APÊNDICE – QUESTIONÁRIO APLICADO	

## 1 INTRODUÇÃO

A administração pública está cada vez mais próxima da privada, a sociedade não admite que os servidores públicos se comportem de maneira indiferente aos interesses dos cidadãos, os quais devem ser atendidos de maneira célere e eficiente, sendo que a administração pública deve atender as necessidades da coletividade.

Os servidores públicos apoiam-se nas leis, ao contrário da administração privada que tudo é permitido, na pública apenas o que está lei pode ser utilizado, deste modo a legislação bem como os princípios da administração pública: a legalidade, moralidade, impessoalidade entre outros devem ser observados.

Assim cabe a administração pública atender a coletividade, buscar métodos para aprimorar a gestão e exercer suas funções com presteza, não muito diferente acontece na área de recursos humanos, que tem buscado métodos para avaliar seus servidores, os quais são responsáveis por desenvolver as atividades na esfera pública.

Os recursos humanos utilizam um instrumento denominado avaliação de desempenho, que também é utilizado na iniciativa privada, entretanto na área pública é instituído por lei. Através da avaliação de desempenho é possível verificar o que é preciso fazer para aperfeiçoar os resultados, também elaborar cursos para os servidores que encontrarem alguma dificuldade no desempenho de suas funções.

Nas empresas privadas os funcionários estão familiarizados com metas, pressão, avaliação, já na área pública isto não é comum, deste modo será que os funcionários públicos estão conscientes da importância da avaliação de desempenho?

Com a proximidade da administração pública com a privada, muitos pontos serão revistos, os servidores terão que habituar-se ao novo contexto das organizações públicas. Não basta ser aprovado em um concurso, ou ser indicado a um cargo comissionado, para atender às exigências da sociedade e as regras da nova gestão pública todos os agentes que a compõem deverão adaptar-se.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A avaliação de desempenho foi instituída por lei para todas as organizações públicas. Nas Instituições Estaduais de Ensino Superior (IEES) é determinada pela Lei 15.050 de 12/04/2006, a qual estabeleceu que as IEES devem aplicar a avaliação de desempenho em seus Agentes Universitários. Através da avaliação os funcionários receberão uma pontuação para ascensão de cargos, além de verificar como está o desempenho dos servidores.

Os recursos humanos sempre buscam desenvolver cursos quando determinados indicadores de avaliação apresentam baixa pontuação, a avaliação nas IEES é realizada através da chefia, dos pares (funcionários da mesma classe) e através da auto-avaliação.

A média dessas avaliações irá compor a pontuação de cada servidor, entretanto como o avaliado não pode influenciar nas notas da chefia, nem dos pares, ele pode na auto-avaliação atribuir notas elevadas, com receio de receber notas inferiores as desejadas das outras avaliações que compõem a média final. Logo surge um problema cultural na avaliação de desempenho, a falta de conscientização dos servidores a respeito da mesma, o que pode atrapalhar os objetivos dos recursos humanos na aplicação da avaliação. Deste modo é preciso verificar como é realizada a avaliação de desempenho em uma IEES? Verificar se os servidores concordam com o método de sua aplicação, da maneira como ela foi imposta e qual método de avaliação seria satisfatório.

## 1.2 OBJETIVOS

A presente pesquisa apresenta como objetivos verificar como a avaliação de desempenho é realizada nas organizações públicas, mas especificamente em uma Instituição Estadual de ensino Superior no Estado do Paraná.

### 1.2.1 Objetivo geral

Verificar como é realizada avaliação de desempenho em uma Instituição Estadual de Ensino Superior (IEES) no Estado do Paraná

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar o Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores de uma IEES;
- Analisar a opinião dos funcionários em relação à avaliação de desempenho;
- Propor potenciais melhorias para a realização de avaliação de desempenho.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A avaliação de desempenho nas IEES é instituída por lei, e regulamentada pela Resolução Conjunta nº 001/2008 da Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior – SETI e Secretaria de Estado da Administração e da Previdência – SEAP. Através da avaliação o funcionário ganha pontos para elevar sua classe salarial, também através dela pode ser analisado o desempenho dos funcionários.

A Resolução traz os formulários de avaliação de desempenhos, os quais apresentam pontos fixos (obrigatórios) e pontos variáveis, com um modelo único para as IEES. Como é obrigatória por lei a avaliação acaba sendo mecânicos, os funcionários a cada período avaliam-se e são avaliados em um sistema informatizado, como o modelo é pré-determinado, restam poucas alternativas para avaliar o desempenho dos funcionários.

Deste modo a presente pesquisa busca verificar como é realizada a avaliação de desempenho na IEES, bem como verificar a opinião dos funcionários em relação à mesma, além de verificar a possibilidade de uma avaliação de desempenho alternativa.

Essa pesquisa faz-se necessária uma vez que a avaliação enfrenta problemas culturais, deste modo se os servidores entendem-se a real importância e os benefícios que a avaliação de desempenho acarretaria as suas carreiras, os mesmos poderiam colaborar para que a avaliação de desempenho reflita a situação da organização.

A avaliação sendo determinada por lei e servindo de base para promoção salarial obriga os funcionários a apresentar uma postura que pode não ser condizente com a situação enfrentada diariamente no desempenho de suas funções.

A avaliação vista de uma maneira imposta, pode dificultar o trabalho dos recursos humanos, o qual seria de grande valia se pudesse atingir aqueles que realmente apresentam alguma dificuldade, como dificuldade em se relacionar em equipe, problemas de comunicação, etc.

Assim faz-se necessário verificar a avaliação de desempenho e analisar a visão que os funcionários têm da mesma, se as barreiras culturais forem vencidas, os recursos humanos poderão desempenhar seu papel e auxiliar os servidores a exercerem suas funções.

#### 1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O presente trabalho a ser apresentado trata da avaliação de desempenho em uma Instituição Estadual de Ensino Superior no Estado do Paraná. Primeiramente será verificado como é realizada a avaliação de desempenho na Instituição, a qual possui aproximadamente 800 funcionários, os quais são avaliados periodicamente. Para o desenvolvimento desse trabalho será elaborado um questionário e aplicado aos funcionários para saber a opinião dos mesmos sobre a avaliação de desempenho.

#### 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está composto por cinco tópicos, sendo o primeiro a introdução, o qual apresenta o problema de pesquisa, a justificativa, a delimitação do estudo e os objetivos, através dos quais foi possível atingir os resultados.

O segundo tópico é o referencial teórico, no qual consta o embasamento teórico da pesquisa, apoiado em materiais como livros e artigos, os quais deram suporte para o desenvolvimento do assunto descrito.

No terceiro tópico está a metodologia, ou seja, a forma como foi realizada a pesquisa, a atmosfera na qual o assunto está inserido.

O quarto tópico é a parte prática do trabalho, que descreve e avalia o processo de avaliação de desempenho em uma Instituição Estadual de Ensino Superior, apresentado os respectivos resultados e sugestões para futuras melhorias.

O último tópico são as conclusões sobre o tema abordado, evidenciando os resultados e a importância da pesquisa.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir serão abordados os temas para o desenvolvimento da presente pesquisa, serão apresentados os conceitos de acordo com vários autores sobre Administração pública e Avaliação de desempenho.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração pública visa atender aos interesses da coletividade, destarte para sua execução faz-se necessário um conjunto de órgãos que desempenhem a atividade administrativa. Por outro lado a sociedade possui uma expectativa quanto a essa administração dos recursos públicos, sua qualidade, eficiência, transparência, imparcialidade entre outras expectativas.

Para uma melhor compreensão da expressão administração pública, ela pode ser conceituada em dois sentidos: o formal sendo o conjunto de órgãos que permite ao governo atingir seus objetivos, e em sentido material que é a junção das funções necessárias aos serviços públicos, próprios do Estado ou por ele exercidos para atender as necessidades coletivas. (MEIRELLES, 1998). Ou seja, essa distribuição de atividade entre formal e material possibilita a compreensão de como funciona esse organismo público, regido por normas e leis que tem por meta máxima atender o bem comum.

A administração pública não é realizada única e exclusivamente por pessoas eleitas por votação (eleições municipais, estaduais ou federais) é consideravelmente maior, existe todos aqueles que são aprovados por meio de concurso público ou por indicação (nos casos de cargos de confiança). Ao observar todo tipo de serviço que se destina a coletividade é possível ampliar o entendimento e compreender que a administração pública é responsável, ou pelo menos deveria ser responsável por grande parte de serviços do cotidiano brasileiro.

Para reforçar o conceito da administração pública em sentido formal, Di Pietro (2004, p. 54) destaca:

em sentido subjetivo, formal ou orgânico, ela designa os entes que exercem a atividade administrativa; compreende pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos incumbidos de exercer uma das funções em que se triparte a atividade estatal: a função administrativa.

No aspecto organizacional ou subjetivo Medauar (2009, p. 46) conceitua a administração pública como:

Sob o ângulo organizacional, a administração pública representa o conjunto de órgãos e entes estatais que produzem serviços, bens e utilidades para a população no exercício das funções de governo. Nesse enfoque predomina a visão de uma estrutura ou aparelhamento articulado, destinado à realização de tais atividades, por exemplo: ministérios, secretarias, departamentos, coordenadorias, etc.

Quando Medauar (2009) aponta para as atividades dos ministérios, secretarias, departamentos, coordenadorias chama a atenção para uma observação mais minuciosa sobre o conhecimento e entendimento que se tem quanto a esses órgãos, qual sua importância, porque e para que foram criados.

Di Pietro (2004, p.54) define administração pública em sentido material da seguinte forma: “em sentido objetivo, material ou funcional, ela designa a natureza da atividade exercida pelos referidos entes; nesse sentido, a administração pública é a própria função administrativa que incumbe, predominantemente, ao Poder Executivo”.

Segundo Medauar (2009) no aspecto funcional ou material a administração pública significa um conjunto de funções do Estado que auxiliam as instituições políticas no exercício das atividades do governo, ajudando a atingir as metas públicas realizadas por instituições que oferecem serviços e bens para a população, como é o caso do ensino público, do calçamento das ruas, sempre visando atender a coletividade.

Em função disso a administração pública no sentido funcional, material ou objetivo relaciona todos os órgãos de execução, pode-se assim dizer. Esses não estão responsáveis pela criação de leis ou normas, eles estão responsáveis pela execução dessas leis e normas.

Para um cidadão comum que regularmente utiliza os serviços de saúde pública, de autarquias de trânsito, ou qualquer outro órgão regido total ou parcialmente pela administração pública, na visão deste a administração pública se resume a um serviço específico (sentido material da administração) e também ao evento de eleições para cargos públicos.

Já para os moradores de um bairro que são impactados diretamente pela qualidade dos serviços públicos de segurança, saneamento básico, educação, na visão deste a administração pública toma maior proporção (envolve a administração

pública no sentido formal e material) faz-se necessário à presença de um representante de bairro bem como um vereador e os órgãos de execução. Portanto na prática esse entendimento conceitual sobre administração pública no sentido formal e material torna-se mais claro e demonstra a importância que a mesma tem para a sociedade.

De acordo com Silva (2009), os órgãos que exercem a administração pública podem ser integrantes da administração direta ou indireta. A administração direta diz respeito à organização administrativa do Estado, na qual o Poder Executivo é o órgão central do controle interno, nesse âmbito também está inserida a contabilidade que além de ser responsável pela evidenciação do patrimônio público é incumbida de elaborar a prestação de contas dos gestores públicos. (SILVA, 2009).

A administração indireta compreende a organização administrativa das pessoas jurídicas criadas pelo Estado que juntamente constituem a administração pública, ajudando no desempenho da atividade administrativa, as entidades que integram a administração indireta são: as autarquias, as fundações, as empresas públicas e as sociedades de economia mista. (SILVA, 2009). É evidente que no dia a dia talvez o cidadão não pare para observar a diferença entre a administração direta ou indireta de um órgão, contudo para aqueles que trabalham em entidades de administração pública direta ou indireta essa diferença é fundamental. Vale lembrar o caso do Banco do Brasil é uma sociedade de economia mista, nele são aplicados recursos do Estado e do segmento privado com objetivo único econômico. Casos semelhantes têm-se a Petrobrás e a Eletrobrás.

Deste modo a administração pública busca sempre atender as necessidades da população através do desempenho de suas funções. Além disso, no aspecto jurídico ela é o inverso da administração privada, pois na administração pública é permitido fazer apenas o que está na lei, enquanto na privada é possível fazer tudo o que a lei não proíbe. Muitas vezes essa diferença é ignorada por pessoas que exercem funções no governo, mostrando o despreparo das mesmas. (CASTRO, 2008).

De acordo com o autor acima citado nessa abordagem da realidade do poder público, de fato aquele que exerce função em entidades de administração pública deve se deter ao que está previsto em lei. Ou por falta de leis bem elaboradas ou por vontade própria em não cumprir o que está previsto, encontra-se com frequência no Brasil situações duvidosas sobre a gestão pública.

A estrutura da administração pública indireta visa amparar a gestão pública, sendo composta por autarquias, fundações públicas, empresas públicas ou estatais e sociedades de economia mista.

As autarquias são entidades criadas por lei, com personalidade jurídica de direito público, patrimônio e receita próprios. Realizam atividades da administração pública, porém sua gestão é descentralizada, elas podem ser fundacional, a qual tem finalidade qualificada pelo estado como próprias, como é o caso das universidades federais, ou podem ser de regime especial, ou seja, aquelas que possuem privilégios e uma autonomia maior que a fundacional, como por exemplo, o Banco Central do Brasil. (CASTRO, 2008). Destaque para a importância que as universidades federais possuem diante da sociedade, o seu papel educacional proporciona crescimento para toda uma região não somente a cidade onde está instalada. Uma gestão de qualidade das universidades demonstra o papel da administração pública para atender uma necessidade coletiva e de alto grau de importância, onde o governo exerce seu papel de garantir educação para todos e com isso cumprir outras leis que regem a administração pública.

Segundo Meirelles (1998) o que diferencia o Estado de uma autarquia é a maneira operacional da realização dos serviços, os quais são desempenhados de modo flexível, com as mesmas vantagens do Estado e passíveis dos mesmos controles dos atos administrativos. Um exemplo de autarquia são as autarquias de trânsito as quais coordenam o trânsito na cidade.

De acordo com Castro (2008) as fundações públicas são entidades caracterizadas por personalidade jurídica de direito privado, realizam atividades que não são características do Estado, porém de interesse coletivo, como as relacionadas à educação, cultura e pesquisa. Como por exemplo, a Fundação Araucária que presta serviço de apoio ao desenvolvimento científico e tecnológico do Paraná. Essa tem por função amparar a formação de recursos humanos do Estado do Paraná. Os seus recursos financeiros têm origem no Fundo Paraná, que destina 2% da receita tributária do Estado ao desenvolvimento científico e tecnológico, desse percentual até 30% são destinados à própria Fundação.

As empresas públicas ou estatais são entes de personalidade jurídica de direito privado que realizam atividades econômicas visando atender os objetivos do Estado, possuem patrimônio próprio, mas o capital é exclusivo da União, já as sociedades de economia, entes de direito privado apresentam o capital formado com

participação do poder público e de particulares, desempenhando atividades de interesse coletivo delegadas pelo Estado. (CASTRO, 2008).

A administração pública descrita pelos autores mencionados aborda as características dessa gestão, no sentido formal e material, na forma de gestão direta e indireta, sendo aquelas de administração pública indireta a sua composição de personalidade jurídica, patrimônio e capital. A Copel – Companhia de Energia do Estado do Paraná, Sanepar – Companhia de Saneamento do Estado do Paraná, compõem as empresas de sociedade anônimas, regidas pela Lei Federal nº 6.404/76 – Lei das Sociedades Anônimas.

A Celepar – Companhia de Informática do Estado do Paraná possui pessoa jurídica de direito privado, sociedade de economia mista, com participação acionária majoritária do Governo do Estado do Paraná, foi criada por autorização da lei 4.945 de 31/10/1964, com objetivo de atender a coletividade. No momento em que se destacam as empresas que estão ligadas à administração pública de forma direta ou indireta, nota-se os números de serviços prestados que são de uso coletivo, independente do nível social de cada cidadão, existem serviços que são coletivos os quais carecem de boa organização, administração competente, eficiente e eficaz.

Cada país estabelece a sua forma de administração pública, é livre o direito de a nação escolher como o Município, Estado e União devem interagir com a sua sociedade.

## 2.2 Princípios Constitucionais da Administração pública

Os princípios constitucionais da administração pública são alicerces para uma boa conduta da gestão pública. Esses princípios devem ser obrigatoriamente observados pelo administrador, são eles: princípio da legalidade, moralidade, impessoalidade e publicidade, através deles são regularizadas os atos administrativos. (MEIRELLES, 1998). Como foi mencionando anteriormente por Castro (2008) na administração pública é permitido fazer o que está previsto em lei, por essa razão é necessário se estabelecer princípios constitucionais para que essa gestão seja uniforme em todo o território brasileiro. Sim, de fato é necessário garantir essa uniformidade nas decisões para que não ocorram privilégios ou aplicação de recursos financeiros para atendimento de necessidades individuais.

Garantir a aplicação dos princípios constitucionais deve ser uma preocupação da população com um todo. A cada momento que são aplicados esforços para fins individuais a necessidade coletiva é infringida.

Meirelles (1998) apresentou quatro princípios que serão descritos na sequência, sendo o princípio da legalidade, moralidade, impessoalidade e publicidade as quais são destinadas para o âmbito municipal, estadual e federal. O Princípio da Legalidade segundo Di Pietro (2004) exprime da melhor forma que a vontade da administração pública é a que se origina da lei, ou seja, deve-se agir conforme a lei, fazendo apenas o que ela permite.

De acordo com Castro (2008, p. 21) “da legalidade: diferente da vida privada, em que tudo é permitido, menos o proibido, na área pública, inverte-se o axioma: tudo é proibido, se não for expressamente permitido”. Deste modo, apoiando-se no princípio da legalidade o administrador deve seguir a lei minuciosamente, buscando sempre atender às necessidades coletivas, caso descumpra a legislação, o administrador será responsabilizado pelos seus atos. É a partir desse princípio que fica claro como devem ser os procedimentos do administrador. Quando um profissional deixa a administração privada para iniciar suas atividades na administração pública é importante ter entendimento sobre o significado desse princípio, não se faz gestão como se acha melhor, a gestão deve ser feita baseado no que de antemão está previsto em lei.

Tanto Di Pietro (2004) quanto Castro (2008) confirmam entre si que o princípio da Legalidade estabelece essa conduta na administração pública de modo inverso a administração privada.

O Princípio da Impessoalidade consiste em direcionar a administração pública sempre de modo a beneficiar a coletividade, evitando que apenas algumas pessoas sejam beneficiadas. (DI PIETRO, 2004).

Através do Princípio da Impessoalidade, o administrador não deve buscar atingir interesses particulares, ou beneficiar determinadas pessoas. Segundo Castro (2008) visando atender ao interesse público, o administrador representa o Município, Estado ou União, devido a isto a Constituição no § 1º do artigo 37 proíbe a promoção pessoal com utilização do dinheiro público.

Infelizmente não existe um medidor de impessoalidade para pessoas, isso parece uma ironia, mas é necessário descrever como se deve proceder para evitar as muitas situações vivenciadas em que os interesses particulares se sobressaem.

O princípio da Impessoalidade visa garantir que todos os cidadãos tenham os seus direitos respeitados, considerando que os recursos financeiros do órgão público são oriundos da arrecadação da população, desse modo a Impessoalidade propõe que a aplicação dos recursos deve ser direcionada para a coletividade em todo tempo.

Em relação ao Princípio da Eficiência o administrador deve desempenhar sua função de modo a atingir com celeridade e perfeição suas metas, proporcionando à coletividade os melhores resultados. O Princípio da Eficiência pode ser observado sobre dois enfoques: modo de atuação do agente público, para atingir melhores resultados, espera-se o melhor desempenho do agente público, e o segundo enfoque diz respeito ao modo de organizar, estruturar, disciplinar a administração pública, visando também resultados positivos na prestação do serviço público. (DI PIETRO, 2004).

A administração pública traz consigo também os conceitos da administração geral observam-se através do princípio da eficiência onde estão previstas a forma como a administração pública deve transcorrer: de modo a atingir as metas com perfeição e celeridade. Di Pietro (2004) relatou as duas formas de alcançar as metas com perfeição, envolvendo a atuação do agente público e a forma de se organizar, estruturar, disciplinar.

Esse princípio é fundamental para a execução de todas as áreas da administração pública, das mais variadas, distribuídas entre administração pública direta e indireta, de modo formal ou material, pois ele prevê que o administrador deve focar os esforços para atingir as metas de modo a não infringir os demais princípios da administração pública.

A forma de atuação do agente deve ser com perfeição, presteza, rapidez e rendimento. A figura do agente público é primordial. Entre os princípios não existe uma hierarquia, contudo este se demonstra como de considerável importância. No caso de uma situação onde serão instaladas linhas de distribuição elétrica em uma rua que está desabilitada, a sociedade só paga pelo custo da atividade, mas não obtém o benefício esperado.

Outro exemplo, considere a gestão de uma cidade interiorana, onde o administrador recebe os recursos do Estado e da União para o desenvolvimento de estradas rurais e pontes, mas não possui maquinário para a execução. Quanto mais atrasada a obra fica, maior é a insatisfação da sociedade diretamente ligada as

estradas rurais. Sendo assim, é verdade que a atuação do agente público é fundamental para cumprir o princípio da eficiência.

Segundo Maffini (2009) o Princípio da Razoabilidade está relacionado diretamente à atuação estatal, visando intervir nas condutas irrazoáveis, o que se almeja é que haja congruência em relação às medidas adotadas pela administração pública e as circunstâncias fático-jurídicas que as determinam, além disso, deve existir harmonia entre tais medidas e a satisfação da coletividade. Para Mazza e Andrade (2009, p. 24) “a administração pública deve agir de forma razoável, ou seja, dentro de um padrão normal de comportamento, sem excessos, com meios e fins compatíveis”.

O Princípio da Moralidade busca atender um estado de honestidade na administração pública se espera não só a atuação legal, mas que em todas as suas relações apresentem deveres de boa fé, lealdade, transparência, entretanto, a moralidade administrativa não se confunde com a moral comum, contudo utiliza-se dela para a construção de noções de honestidade funcional. (MAFFINI, 2009).

Esse Princípio aponta para a necessidade da transparência diante da sociedade. A transparência, a boa fé, a lealdade de modo a utilizar a moral comum como noções para estabelecer a honestidade funcional.

Para o administrador público agir baseado no princípio da moralidade é decidir entre o que é ilegal e legal, o inconveniente e o conveniente, o importuno e o oportuno, entre o que é desonesto e honesto. Em outras palavras é agir baseado na ética existente no grupo social.

Pelo Princípio da Publicidade os atos públicos são válidos se forem devidamente publicados, demonstrando transparência à sociedade. De acordo com Meirelles (1998, p. 89) “Publicidade é a divulgação oficial do ato para conhecimento público e início de seus efeitos externos”. Os atos e contratos administrativos que não obedeceram à publicidade tornam-se ineficazes, nulos por não atenderem aos quesitos de eficácia e moralidade. (MEIRELLES, 1998).

Segundo Piscitelli e Timbó (2009) o Princípio da Publicidade está presente no artigo 37 da Constituição, tal princípio consiste em que todos os atos públicos para serem válidos devem ser publicados, propiciando aos cidadãos verificarem a transparência dos atos administrativos, a publicação deve ser clara, ou seja, as informações divulgadas devem ser compreensíveis para todos.

É através desse princípio que a população tem a possibilidade de investigar ou acompanhar as atividades do poder público. Lembrando que todo recurso financeiro do órgão público é oriunda da população. É o recurso público que movimenta essa gestão e diante disso é primordial que exista uma via de mão dupla onde a gestão é voltada para a coletividade e a sociedade tem condições de acompanhar as atividades executadas.

A administração pública faz a gestão de recursos públicos, logo ela não é proprietária do patrimônio gerido, pois esse é da coletividade, sendo assim o Princípio da Publicidade tem por objetivo prever à sociedade o canal de transparência entre a administração pública e a população.

Para o funcionário público cada um desses princípios é vivenciado dia a dia. Uma junção conexões voltadas para atender a sociedade. Mas como ele reage e interage diante dessa pressão? Em cada órgão público existem os olhares da sociedade em busca de satisfazer suas necessidades e ainda aqueles que se consideram privilegiados sem motivos e tentam descumprir o propósito da coletividade e lutar por atender seus propósitos individuais.

Na administração privada existem várias metodologias de trabalho, as quais são focadas em dar condições para que o trabalhador maximize seu desempenho. E na administração pública como levar o funcionário a maximizar seus resultados? Vale lembrar que ao funcionário público cabe realizar o que está descrito em lei, mas com o crescimento populacional, os avanços tecnológicos e o aumento da demanda em serviços públicos, diante desse cenário o servidor precisa adaptar-se a nova gestão pública.

Por um lado a lei prevê formas de gestão, tipos de administração, por outro uma sociedade voraz a busca de atendimento de qualidade pressiona a administração pública, e os investimentos para alavancarem os resultados e a eficiência do funcionário público é cada vez mais exigida.

Explorando um pouco mais essa junção entre administração pública, sociedade e desempenho de servidores públicos nota-se como um cabo de guerra com três forças distintas tencionando suas pontas. Se tudo começa na sociedade que por sua vez se organiza para criar poderes públicos voltados à gestão do recurso financeiro público e o retorno, o que a sociedade espera do funcionário público e vice-versa?

### 2.2.1 Avaliação de desempenho

Antes de abordar a avaliação de desempenho, faz-se necessário uma breve definição de gestão de pessoas, sendo uma área que está em constante crescimento, não basta as empresas investirem em tecnologias e equipamentos se não tiverem pessoas capacitadas, sendo preparadas diariamente para atender aos objetivos da organização.

Dutra (2004) ressalta que a gestão de pessoas deve ser desenvolvida mutuamente, ou seja, as pessoas desenvolvem a empresa, bem como a empresa desenvolve as pessoas. O investimento no capital humano colabora efetivamente na competitividade das organizações, colaborado para o sucesso das mesmas. Ainda Dutra (2004, p. 17) destaca que “as pessoas são as depositárias do patrimônio intelectual da empresa, da capacidade e agilidade de resposta da empresa aos estímulos do ambiente e, ainda, da capacidade de visualização e exploração de oportunidades de negócio”.

Em função disso observa-se a necessidade de estimular o desenvolvimento das pessoas, cabe aos recursos humanos elaborar estratégias para que os colaboradores sejam estimulados a desempenharem suas funções da melhor maneira possível, alcançando seus objetivos pessoais, bem como os da empresa.

Deste modo, as empresas desenvolvem ferramentas, instrumentos necessários para avaliarem seus funcionários, verificando o desenvolvimento de suas tarefas, se eles estão correspondendo com os objetivos propostos, um dos instrumentos utilizados é a avaliação de desempenho.

Uma difícil tarefa da gestão de pessoas é definir o que é desempenho e como avaliá-lo. Desempenho é o conjunto das tarefas realizadas por determinadas pessoas e os resultados das mesmas para a empresa, sendo dividido em três dimensões que interagem entre si, mas que devem ser avaliadas de forma diferente, as dimensões são o desenvolvimento, o esforço e comportamento. (BERGAMINI E BERALDO, 1988).

A partir dessa reflexão, pode se afirmar como definir o desempenho humano e avaliá-lo é uma situação complexa enfrentada pela empresas, pois engloba diferentes pontos, além de avaliação ser um instrumento subjetivo, ou seja, as pessoas têm comportamentos diferentes, sendo difícil definir um padrão para comparar seu desempenho.

Ainda Bergamini e Beraldo (1988) destacam que a avaliação de desempenho é um processo através do qual as pessoas podem compreender as outras, revisar e atualizar seu próprio comportamento, embora a avaliação seja um procedimento técnico ela permite um ambiente de relacionamento entre as pessoas de modo espontâneo, sendo, portanto mais uma questão de atitude que de técnica.

As pessoas geralmente passam uma grande parte de suas vidas em seu trabalho, deste modo, as empresas devem proporcionar aos funcionários um bom ambiente de trabalho, antes de aplicarem a avaliação, as empresas precisam dar subsídios para que as pessoas possam desempenhar suas tarefas. Um bom ambiente de trabalho refletirá nos resultados da empresa, funcionários estando satisfeitos tendem a desenvolver um bom trabalho.

Segundo Chiavenato (2010) a avaliação do desempenho é um processo dinâmico que envolve o avaliado e seu superior e seus relacionamentos, sendo uma técnica necessária na atividade administrativa de hoje.

Devido à alta competitividade enfrentada pelas organizações, faz-se necessário que o capital humano da empresa esteja sincronizado com os objetivos estabelecidos, deste modo, observa-se a importância de verificar o desempenho dos funcionários. Chiavenato (2010, p. 241) destaca avaliação de desempenho como:

É um excelente meio pelo qual se localizam problemas de supervisão e gerência, de integração das pessoas à organização, de adequação da pessoa ao cargo, de localização de possíveis dissonâncias ou carências de treinamento de construção de competências e, conseqüentemente, estabelecer os meios e programas para melhorar continuamente o desempenho humano. No fundo, a avaliação do desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações.

Diante disso, verifica-se que a avaliação de desempenho auxilia as empresas em vários aspectos, além do auxílio com o relacionamento humano, pode-se planejar treinamentos para melhorar a *performance* dos avaliados, e assim colaborar para o desempenho da organização.

A qualidade de vida dos funcionários passou a ser primordial nas empresas, esse reconhecimento do ser humano como parte fundamental de uma organização faz com que elas aprimorem seus métodos, suas ferramentas para avaliarem seus colaboradores.

Nas organizações o ser humano precisa ser avaliado constantemente, embora seja difícil para as empresas padronizar suas avaliações, as pessoas

possuem características diferentes, no entanto não seria viável estabelecer um determinado tipo de avaliação para cada indivíduo.

Segundo Bergamini e Beraldo (1988) as pessoas apresentam diferenças por dois motivos, o primeiro seria devido às variáveis inatas, ou seja, nasceram diferentes, com características hereditárias; o segundo é devido às diferentes experiências pelas quais o indivíduo passa no decorrer da vida. As pessoas são diferentes, o que pode ser uma agravante para uma pessoa, pode não ser para outra, deste modo, a avaliação tem caráter subjetivo.

Diferentes fatores afetam o desempenho humano, conforme Chiavenato (2010, p. 242) os principais são os seguintes de acordo com a Figura 1:

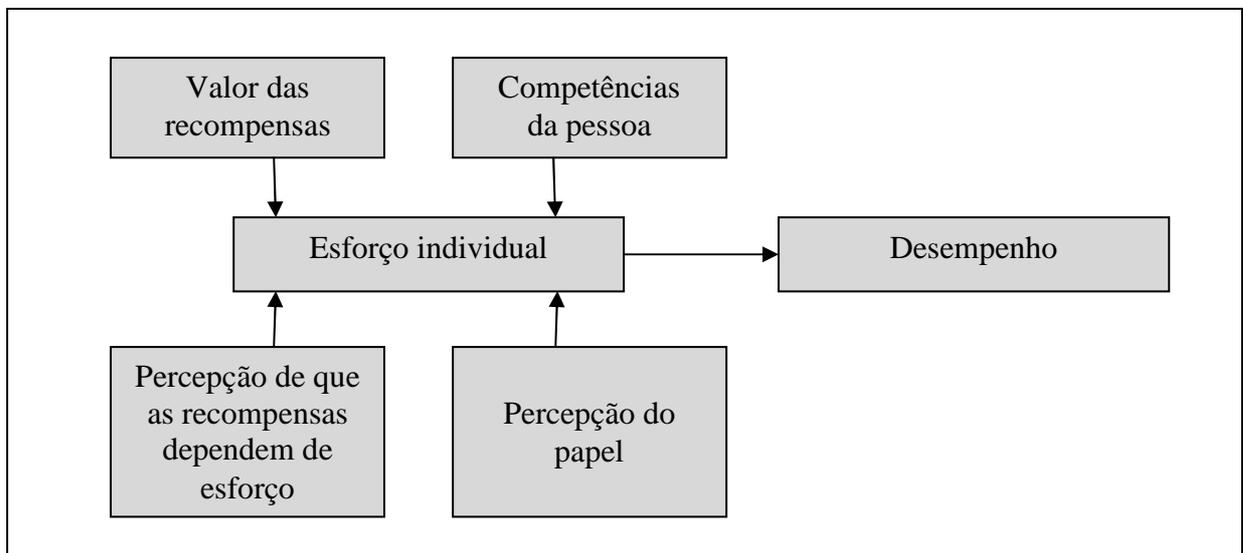


Figura 1: Fatores que afetam o desempenho humano  
Fonte: Chiavenato 2010

O desempenho humano nas organizações é variável entre as pessoas e entre as situações, vários são os fatores que o influenciam, como por exemplo, o valor das recompensas e a sua percepção, tendo o indivíduo que determinar o tamanho do esforço a ser realizado para a obtenção da mesma, também o esforço depende da competência de cada pessoa e a percepção que ela tem em relação ao que será desempenhado. (CHIAVENATO, 2010)

Essas afirmações são reforçadas por Bergamini e Beraldo (1988) quando afirmam que a maioria das pessoas ao realizarem suas atividades aplicam seus recursos e energia pessoais, todo esse empenho no desenvolvimento das atividades reflete a busca que o ser humano tem em sentir-se útil, de ter seu potencial utilizado,

também se espera a obtenção de um *feedback*, comparando o resultado alcançado com o esforço despendido.

Verifica-se que as pessoas empregam seus esforços de formas diferentes, dependendo da percepção e do que esperam obter com a realização de determinadas tarefas.

A avaliação do desempenho é um processo de redução da incerteza, através dela o colaborador tem um retorno sobre seu desempenho, proporcionando interação entre o colaborador e seu superior, assim, a avaliação do desempenho apresenta a opinião das pessoas em relação ao trabalho do colaborador, bem como sua colaboração para o desenvolvimento da empresa. (CHIAVENATO, 2010)

De acordo com Garcia *et al* (2010) existem várias formas de avaliação de desempenho, cada uma com seus prós e contras, o importante é a que ponto pretende-se chegar com a avaliação, ter clareza ao determinar os objetivos, as formas mais simples de avaliação dependendo da empresa pode ser mais útil que um método sofisticado. Entre as formas de avaliação de desempenho estão: a auto-avaliação, a avaliação da chefia (gerente) e a avaliação de 360°.

Para Chiavenato (2010) a auto-avaliação é um método através do qual cada indivíduo pode avaliar o seu desempenho, verificar quais seus pontos fracos e fortes e deste modo melhorar seus resultados pessoais.

A auto-avaliação proporciona às pessoas o autoconhecimento, saber o que está errado e o que é preciso melhorar auxiliando o desempenho no trabalho. Muitas vezes as pessoas reagem mal, não aceitam de uma forma favorável críticas e correções no ambiente de trabalho, com a auto-avaliação os funcionários podem verificar seu desempenho e reconhecer seus pontos fracos para tentar desenvolver suas habilidades de forma satisfatória para a organização.

Em relação à avaliação da chefia, na maioria das empresas os gerentes são responsáveis pela avaliação de seus subordinados, também encarregados de comunicar os resultados da mesma, tendo sempre apoio dos recursos humanos para montar o plano de avaliação de pessoas, pois não são especialistas em avaliar pessoas, assim os recursos humanos dá suporte para o processo de avaliação. (CHIAVENATO, 2010)

A opinião da chefia pode criar uma expectativa maior em relação aos outros tipos de avaliação, saber o que o superior espera de seus subordinados e se o os objetivos estão sendo alcançados pode motivar ou desmotivar os funcionários, por

outro lado o trabalho da chefia mesmo que indiretamente estará sendo avaliado, sendo que cabe aos superiores conduzirem o trabalho dos funcionários rumo aos objetivos da empresa.

Quanto à avaliação de 360º Chiavenato (2010) afirma que é feita de modo circular, ou seja, todos os componentes de alguma forma têm contato com o avaliado, esse tipo de avaliação é positiva no aspecto em que o avaliado recebe várias informações, as quais podem corroborar para seu desenvolvimento na organização, porém negativa em relação às várias críticas que o avaliado pode receber, caso o servidor não esteja preparado a recebê-las de forma construtiva, a ocasião pode gerar um clima desagradável na instituição.

Diante das diversas formas de avaliação verifica-se que todas possuem o mesmo objetivo, o qual é atingido de maneiras diferentes, no ritmo acelerado que as organizações trabalham para sobreviver no mercado competitivo, não só as empresas são avaliadas como os funcionários também são avaliados constantemente.

A avaliação vem por todos os lados, alguns pontos da avaliação de desempenho podem não refletir a realidade devido ao aspecto subjetivo, ao problema cultural, muitos colaboradores encaram a avaliação negativamente, pois desde pequenos as pessoas passam por processos de avaliação, como na escola, na faculdade, sentem-se pressionadas a atingir alguma nota, ponto, meta, sendo que a avaliação de desempenho necessita da colaboração sincera dos funcionários, deste modo, pode acarretar benefícios como treinamento para aqueles que apresentam alguma dificuldade no desempenho de suas funções.

Entre os diferentes propósitos da avaliação de desempenho Chiavenato (2010) destaca alguns:

- a. Processos de agregar as pessoas: a avaliação do desempenho auxilia o RH a manter informações sobre as habilidades de cada funcionário, como na hora de recrutar algum colaborador têm-se as características necessárias para o desempenho de determinada função.
- b. Processos de aplicar pessoas: abrange as informações sobre como os funcionários estão relacionados com seus cargos, tarefas e competências.
- c. Processos de recompensar pessoas: processo através do qual a empresa pode verificar quais funcionários devem receber aumento salarial,

bonificações entre outros, também quais devem ser desvinculados da instituição.

- d. Processos de desenvolver pessoas: são observados os pontos fortes e fracos de cada funcionário, deste modo são desenvolvidos treinamentos para aqueles que necessitarem, facilitando assim a relação entre superiores e subordinados.
- e. Processos de manter pessoas: informa o desempenho e os resultados alcançados pelos colaboradores.
- f. Processos de monitorar pessoas: a avaliação deve ser um processo contínuo, através de seus resultados, superior e subordinado podem melhorar a comunicação sobre o trabalho, proporcionando uma interação entre as partes.

Verifica-se que a avaliação de desempenho colabora para o bom andamento de vários processos nas empresas, não basta apenas avaliar, faz-se necessário que os resultados das avaliações sejam revertidos em dados, informações para auxiliar na gestão de pessoas. Os recursos humanos através da avaliação podem elaborar um banco de dados com as características de cada funcionário, assim como traçar o perfil determinado para cada função.

O método de recompensar os funcionários que apresentarem resultados positivos na avaliação é motivador, é um incentivo para a aplicação da avaliação, desde que essa não seja camuflada, quando há recompensas a subjetividade da avaliação pode atrapalhar, as pessoas podem forçar algum resultado apenas para garantir os benefícios, se forem bem avaliadas.

Os funcionários podem apresentar resistência à avaliação, mas as empresas podem conscientizar seus colaboradores que a avaliação é um auxílio no desenvolvimento de suas tarefas, através de treinamentos, gratificações, as pessoas podem evoluir no desempenho de suas funções e também verificar seus pontos fracos que muitas vezes não são observados pelos servidores, sendo necessária uma ferramenta como a avaliação de desempenho para apontá-los.

## 2.2.2 A importância da avaliação de desempenho para gestão de pessoas

A avaliação de desempenho é um instrumento importante que os recursos humanos utilizam para a gestão de pessoas, embora a avaliação muitas vezes seja vista como um processo impositivo pelos funcionários. Através da avaliação a empresa obtém informações que resultaram em fontes para a gestão de pessoas.

Um desafio para as organizações é que a avaliação não seja apenas uma estratégia para práticas salariais e disciplinares, mas que proporcione correções necessárias em determinadas funções; elimine tarefas desnecessárias; aproveite o potencial dos funcionários na realização de suas tarefas e assim melhorar o desempenho pessoal. (LEANDRO, 2009).

A avaliação pode colaborar com as empresas e com os funcionários para o crescimento de ambos, o que geralmente acontece é uma resistência por parte das pessoas que sentem-se pressionadas por serem submetidas a um julgamento, também dos aplicadores da avaliação que muitas vezes não confiam no método, por isso, uma conscientização na organização sobre a avaliação de desempenho é fundamental.

De acordo com Chiavenato (2010) nas organizações há uma constatação de adaptação da pessoa ao trabalho e também do trabalho à pessoa, quando a meta de ambas as adaptações são atingidas tanto a empresa quanto a pessoa obtém melhorias, além de um ambiente de trabalho harmonioso.

Em relação à adequação da pessoa ao trabalho o indivíduo é admitido pela empresa de acordo com as características do trabalho a ser desenvolvido; recebe treinamento conforme o método do trabalho e é avaliado pelo desempenho no trabalho. (CHIAVENATO, 2010).

O entrosamento da pessoa com o trabalho e vice-versa faz com que uma ajuda mútua seja necessária para o bom desenvolvimento do trabalho. As pessoas passaram a serem reconhecidas como peças fundamentais para o crescimento, desenvolvimento e clima organizacional das empresas.

As empresas reconheceram que o capital humano é um fator importante para seu processo evolutivo, tornando-se necessário uma gestão de pessoas nas organizações. Gil (2011, p. 23) destaca a importância dos funcionários para a organização e o que ele representa atualmente para as empresas, assim:

Verifica-se em algumas organizações a tendência para reconhecer o empregado como parceiro, já que todo processo produtivo realiza-se com participação conjunta de diversos parceiros, como fornecedores, acionistas e clientes. Como cada parceiro dispõe-se a investir em seus recursos numa organização, à medida que obtém retorno satisfatório, torna-se necessário valorizar o empregado, já que ele é o parceiro mais íntimo da organização.

Observa-se como o funcionário passou a ser um aliado para a empresa, logo investir nele acarreta benefícios para a organização, sendo necessário que a gestão de pessoas seja inserida nas organizações. Algumas mudanças pequenas podem ser significativas no processo de gestão de pessoas, segundo Gil (2011) a valorização das pessoas é uma estratégia das empresas, como exemplo a UFPE – Universidade Federal de Pernambuco que modificou o nome do departamento de pessoal para DPG – departamento de gestão de pessoas, reestruturando seu campo de atuação para o redimensionamento humano.

A valorização dos funcionários é fundamental para a sobrevivência das empresas, a administração não deve ser restrita a procedimentos técnicos, segundo Gil (2011, p. 32) “a gestão de pessoas tende a tornar-se o mais importante setor da administração”. Assim, não basta as empresas investirem quantias exorbitantes em máquinas e tecnologias se os seus colaboradores não estiverem preparados, por isso, a importância da gestão de pessoas.

À gestão de pessoas estão atribuídas diversas tarefas, uma delas é a avaliação de desempenho, que não é um processo novo, segundo Chiavenato (2010, p. 120) “o senhor feudal sempre avaliou o desempenho do servo e o comprador fazia o mesmo com o artesão na Idade Média”. Assim como Gil (2011) destaca que desde o fim da Segunda Guerra Mundial as organizações públicas e privadas buscam uma forma de avaliação de desempenho, deste modo, toda organização de alguma maneira, mesmo que informal, aplica algum tipo de avaliação de desempenho.

Diante disso, verifica-se que a avaliação está presente desde a antiguidade e diariamente avaliamos e somos avaliados. Desde pequenos passamos por avaliações, um dos motivos que gera tanta resistência à avaliação de desempenho, sendo vista como uma pressão e não um auxílio no desenvolvimento do funcionário e conseqüentemente da empresa.

De acordo com Gil (2011) avaliação de desempenho auxilia o desenvolvimento dos recursos humanos da empresa, assim a organização pode estabelecer a contribuição dos empregados para a empresa; identificar disfunções;

verificar como e quanto os treinamentos contribuem para a o desenvolvimento dos empregados; proporcionar ao funcionário autoconhecimento e autodesenvolvimento e adquirir subsídios para ascensão salarial e de cargo.

Diante disso Chiavenato (2010, p. 139) ressalta que o executivo dos recursos humanos deve implantar um sistema de avaliação que inclua:

- 1) Um clima de trabalho de respeito e confiança entre as pessoas.
- 2) Um estilo de gestão democrático, participativo e consultivo.
- 3) Encorajar as pessoas a assumir responsabilidades e definir metas de trabalho
- 4) Criar um propósito de direção, futuro e melhoria contínua entre as pessoas.
- 5) Gerar uma expectativa permanente de aprendizagem, inovação, desenvolvimento pessoal e profissional.
- 6) Transformar a avaliação do desempenho de um sistema julgamental e arbitrário em um processo de diagnóstico de oportunidades de crescimento.

Observa-se que um dos requisitos que o responsável dos recursos humanos deve priorizar para a implantação de um sistema de avaliação é a forma da aplicação desse processo, ou seja, fazer com que ele seja visto como benéfico para todos e não como um sistema punitivo, o qual irá apenas julgar os funcionários, mas ao contrário demonstrar como ele pode colaborar para o desenvolvimento de todos na organização.

Segundo Chiavenato (2010) a avaliação de desempenho traz benefícios para todos tanto no ambiente interno (pessoas, gerentes) como externo (comunidade), sendo tais benefícios obtidos a curto, médio e longo, como:

- Benefícios para o gerente: através do contato com o seu subordinado pode avaliá-lo baseado em fatores que podem minimizar a subjetividade, também pode comunicar-se com o funcionário e fazer com que ele compreenda seus pontos fracos e procure eliminá-los.

- Benefícios para o subordinado: através do reconhecimento de seus pontos fracos pode buscar desenvolver seu trabalho com mais atenção, procurar cursos que o capacite, além de saber o que os seus superiores esperam no desempenho de suas tarefas.

- Benefícios para a organização: ao avaliar o capital humano consegue verificar qual a contribuição dos funcionários para empresa, observar quais funcionários precisam de treinamentos, cursos e ainda possibilita que o recursos humanos ofereça oportunidades (promoções, crescimento e desenvolvimento pessoal) aos funcionários.

Com todos os benefícios apresentados, verifica-se que a união deles resultará no desenvolvimento de toda a organização, deste modo, o recursos humanos deve conscientizar os funcionários da necessidade da avaliação de desempenho, bem como desenvolver um sistema avaliativo transparente, que atenda às expectativas dos funcionários e da organização.

### 2.2.3 Avaliação de desempenho nas IEES

A administração pública está cada vez mais próxima da administração privada, vários são os modelos adotados pela administração pública para melhorar o processo de gerenciamento nessas organizações. A sociedade está manifestando seu desejo e exigindo que as autoridades públicas exerçam suas funções de forma correta, visando atender as necessidades da coletividade, motivo da existência da administração pública.

Uma dos instrumentos utilizados em empresas privadas e adotadas pela administração pública é a avaliação de desempenho. A avaliação nas organizações públicas é instituída por lei, através da avaliação é possível verificar o desempenho dos servidores públicos, os quais são normalmente taxados como “funcionários públicos” de maneira depreciativa, a sociedade ainda mantém a visão que o funcionalismo público é composto por pessoas que há décadas estão desempenhando suas funções e independente de como exerçam são remuneradas. Apesar de essa ser uma realidade não muito distante aos poucos a administração está se voltando para uma administração gerencial, se adaptando e criando alternativas para atender a sociedade de maneira satisfatória.

Nas Instituições Estaduais de Ensino Superior a lei que rege a avaliação de desempenho é a Lei nº 15.050 de 12/04/2006 que altera para Carreira Técnica Universitária a denominação da Carreira de Pessoal Técnico Administrativo das Instituições Estaduais de Ensino Superior do Estado do Paraná e adota outras providências.

A Lei nº 15.050 de 12/04/2006 em seu artigo 24 § 3º destaca:

A adoção de instrumento de avaliação de desempenho deverá ser uniformizada para todas as IEES, de acordo com suas especificidades e encaminhado pelo conjunto das instituições para publicação de resolução conjunta da Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior – SETI e Secretaria de Estado da Administração e da Previdência – SEAP.

Deste modo todas as IEES devem avaliar seus servidores, através da Resolução Conjunta nº 001/2008 – SETI/SEAP a qual aprova o regulamento do processo de avaliação de desempenho dos Agentes Universitários das IEES do Paraná, de acordo com a Lei nº 15.050 de 12/04/2006 .

Diante disso a avaliação de desempenho na área pública é um processo através do qual é possível o servidor desenvolver suas habilidades profissionais. Do profissional da área pública espera-se que ele seja pró-ativo, não apenas aguarde suas tarefas de forma passiva, devido à estabilidade do servidor público os recursos humanos precisam desenvolver métodos para atualizar e preparar esses funcionários às novas exigências da esfera pública.

A Resolução Conjunta nº 001/2008 – SETI/SEAP em seu artigo 2º destaca alguns objetivos da avaliação de desempenho:

I - definir e mensurar o grau de contribuição de cada servidor na consecução dos objetivos da Unidade e da Instituição a que pertence;

II – proporcionar visão integrada ao Agente Universitário dos trabalhos realizados nas unidades administrativas;

III – possibilitar a identificação dos fatores que interferem no desempenho funcional;

IV – estimular o auto desenvolvimento do servidor;

V – proporcionar aumento da produtividade e da qualidade dos serviços prestados e prontidão no atendimento;

VI – subsidiar decisões na área de Recursos Humanos.

Os objetivos apresentados demonstram a preocupação em verificar como os servidores estão contribuindo para o desenvolvimento da Instituição, além de procurar estimular o aprimoramento dos servidores a avaliação espera contribuir para a qualidade dos serviços prestados bem como no atendimento. Está é uma preocupação da administração pública, atender a população com qualidade, não bastam equipamentos, novas tecnologias e um servidor despreparado, por isso, a necessidade de aprimorar o capital humano da área pública. (LOTTA, 2002)

A avaliação de desempenho nas IEES é realizada anualmente, sendo realizada a avaliação pela chefia imediata, pelo próprio servidor (auto-avaliação) e avaliação pelo par (servidor do mesmo nível hierárquico). Os servidores serão avaliados através de formulários, sendo um formulário específico para cada

avaliação, ou seja, um formulário para chefia, uma para a auto-avaliação e outro para avaliação dos pares.

Segundo Garcia *et al* (2010, p. 4) esses formulários contêm indicadores (fatores) de desempenho, os quais serão determinados de acordo com a missão de cada organização, no formulário deve constar os indicadores necessários para mensurar o desempenho das pessoas que integram a organização. Nas IEES vários são os fatores utilizados para avaliar os servidores, as notas atribuídas a eles terão valores de zero a cem, sendo a nota de cada avaliação determinada pela média aritmética dos valores atribuídos a cada fator, de acordo com a Resolução Conjunta nº 001/2008 – SETI/SEAP.

A seguir o Quadro 1 fatores (indicadores) de desempenho, conforme a Resolução Conjunta nº 001/2008 – SETI/SEAP.

FATOR	CHEFIA		AUTO-AVALIAÇÃO		PAR
	FIXO	VARIÁVEL	FIXO	VARIÁVEL	FIXO
Adaptabilidade		X		X	
Administração de conflitos		X		X	
Administração do tempo		X		X	
Capacidade para resolver problemas		X		X	
Compartilhamento das informações		X		X	
Comportamento ético	X		X		X
Comprometimento	X		X		
Comunicação		X		X	X
Conhecimento do trabalho		X		X	
Credibilidade e confiança	X		X		X
Criatividade		X		X	
Iniciativa		X		X	
Organização		X		X	
Planejamento		X		X	
Qualidade do trabalho	X		X		X
Qualidade no atendimento ao usuário	X		X		X
Relacionamento interpessoal		X		X	
Responsabilidade		X		X	
Trabalho em equipe		X		X	
Utilização das ferramentas e recursos materiais		X		X	

Quadro 1: Fatores de desempenho  
Fonte: Resolução Conjunta nº 001/2008 – SETI/SEAP

De acordo com o quadro 1, verifica-se que os fatores podem ser fixos e variáveis, os fixos são obrigatórios, os variáveis podem ser escolhidos, serão avaliados cinco indicadores fixos e cinco variáveis.

O peso de cada fator é diferente, de acordo com a Resolução Conjunta nº 001/2008 – SETI/SEAP, os pesos são os seguintes, de acordo com seu artigo 21:

Art. 21. Para a apuração da média final de cada período de observação serão considerados os seguintes pesos:

1. Avaliação da Chefia imediata - peso = 55 (cinquenta e cinco);
2. Auto-avaliação - peso = 25 (vinte e cinco);
3. Avaliação do par - peso = 20 (vinte).

Observa-se que o maior peso é atribuído a avaliação da chefia imediata, seguido da auto-avaliação. Como os subordinados se reportam à chefia imediata, cabe a essa verificar de forma consciente o desempenho do funcionário, através da avaliação o servidor terá como verificar seus pontos fracos, ao mesmo tempo a chefia pode observar o que precisa melhorar na condução do trabalho de seus subordinados.

Para chegar à nota final e saber em qual categoria o funcionário se enquadra a Resolução Conjunta nº 001/2008 – SETI/SEAP determina a seguinte fórmula:

$$MF = \{((\sum NFC1a10)/10)*55\} + \{((\sum NFA1a10)/10)*25\} + \{((NFP1a5)/5)*20\} / 100$$

Onde:

MF = Média final de avaliação de cada período de observação;

NFC = Nota de cada fator de avaliação da chefia imediata;

NFA = Nota de cada fator de auto-avaliação do servidor;

NFP = Nota de cada fator de avaliação do par do servidor avaliado.

Na área pública a avaliação de desempenho é um dos pontos que influencia na progressão salarial, dessa forma o risco da avaliação ser pressionada, os funcionários podem forçar um resultado apenas para atingir a pontuação, a qual acarretará um aumento salarial.

Através da média alcançada na avaliação o servidor será enquadrado em um conceito, de acordo com cada conceito a organização pode verificar como proceder, quais atitudes tomar, também providenciar um *feedback* aos servidores.

O Quadro 2, de acordo com o artigo 23 da Resolução Conjunta nº 001/2008 – SETI/SEAP destaca quais os conceitos e a média necessária para o servidor atingi-los:

<b>CONCEITO</b>	<b>FAIXA DE MÉDIA</b>	<b>CONCEITO</b>	<b>FAIXA DE MÉDIA</b>
INSUFICIENTE – é necessário haver melhorias imediatas	Até 49	BOM – desempenha suas funções de forma adequada	75 a 89
REGULAR – geralmente não tem bom desempenho. Necessário haver melhorias	50 a 74	ÓTIMO – o desempenho é reconhecido por todos com destaque.	90 a 100

Quadro 2: Conceitos e médias para os servidores  
 Fonte: Resolução Conjunta nº 001/2008 – SETI/SEAP

De acordo com a média, o servidor será classificado em algum desses conceitos, caso classificado como insuficiente e regular, os recursos humanos deverão providenciar algumas medidas, por exemplo, um treinamento. Como a média é composta pela avaliação da chefia, a auto-avaliação e a avaliação dos pares, o que pode ocorrer é supervalorização das notas da auto-avaliação. Em relação às notas da chefia e dos pares os funcionários não tem como saber qual nota lhe será atribuída, porém podem modificar suas notas na auto-avaliação, ao atribuir nota a um dos fatores, por mais que verifique que não está 100% em determinado quesito, ele pode alterar essa nota para o valor máximo temendo as notas das outras avaliações.

Com isso surge o problema cultural da avaliação de desempenho, faz-se necessário um trabalho de conscientização com os servidores, a avaliação é um auxílio para as pessoas e não deve ser vista como uma ameaça, a falta de sinceridade na avaliação pode prejudicar os funcionários, caso ele encontre uma dificuldade no desempenho de suas funções e omita essa dificuldade, os recursos humanos não terão como auxiliá-lo, comprometendo a execução das tarefas do servidor, assim como o desenvolvimento da instituição.

Verifica-se que a avaliação aparenta ser simples, porém é embasada em uma série de critérios, segue um processo até o resultado final, sendo de grande importância para os servidores e para as instituições. Com a avaliação o desempenho dos funcionários pode ser melhorado o que refletirá no desempenho da instituição, por isso, a conscientização ao preencher a avaliação faz-se necessária, apesar da limitação dos fatores propostos, os mesmos devem ser valorados de acordo com a realidade para garantir a veracidade da avaliação de desempenho.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia é a forma utilizada para que a pesquisa seja realizada, através dela são definidos os passos para que o objetivo traçado seja atingido.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quanto ao problema a pesquisa é qualitativa e quantitativa, sendo analisados os dados de uma situação real. De acordo com Silva e Menezes (2001) a pesquisa qualitativa é aquela que não é traduzida em números, o pesquisador descreve, analisa os dados indutivamente, não utilizando técnicas estatísticas. Já a pesquisa quantitativa segundo Silva e Menezes (2001) é aquela que utiliza métodos estatísticos, traduzindo em números opiniões e informações, para deste modo analisá-las. Assim a presente pesquisa também é classificada como quantitativa ao utilizar técnicas estatísticas para mensurar o questionário que será aplicado aos funcionários da Instituição.

Quanto ao objetivo a pesquisa é descritiva, afinal busca descrever como é realizada a avaliação de desempenho. As pesquisas descritivas registram, analisam e interpretam os pontos observados, sem interferência do pesquisador, ou seja, o pesquisador não deve manipular os dados, assim as pesquisas descritivas em um formato mais simples são similares as pesquisas exploratórias e quando procuram estabelecer a natureza das relações entre as variáveis aproximam-se das pesquisas exploratórias. (ANDRADE, 1999).

Em relação aos procedimentos trata-se uma pesquisa bibliográfica e levantamento (*surveys*). A pesquisa bibliográfica é elaborada e fundamentada em estudos já realizados e registrados em livros e artigos, embora quase todo estudo necessite desse método a pesquisa bibliográfica utiliza exclusivamente de fontes bibliográficas. (GIL, 2001).

O levantamento (*surveys*) é a pesquisa que questiona as pessoas sobre determinado assunto, para conhecer o comportamento das mesmas. Primeiramente coletam-se as informações de um grupo de pessoas e posteriormente é realizada uma análise quantitativa para chegar às conclusões referentes aos dados pesquisados. (GIL, 2001). Deste modo a pesquisa é um survey, devido à aplicação de um questionário aos servidores da IEES.

### 3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o desenvolvimento da pesquisa foi aplicado um questionário com 13 questões, sendo uma questão aberta e as demais de múltipla escolha utilizando uma escala *likert* de 5 pontos (1= concordo, 2= concordo parcialmente, 3 = não concordo, 4 = discordo parcialmente e 5 = indiferente) ao servidores de uma IEES no Estado do Paraná, realizada no primeiro semestre de 2012.

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para a aplicação do questionário foi feito um levantamento junto ao recursos humano dos números de funcionários da Instituição, o qual apontou o número de 800 funcionários ativos no ano de 2012. O calculo amostral foi realizado considerando um percentual de 10% de erro amostral e 90% de nível de confiança, chegando ao resultado de 63 funcionários, aos quais foram aplicados os questionários.

## **4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICA**

A seguir será apresentada a forma da realização de desempenho na IEES em estudo.

### **4.1 Características da IEES**

A presente IEES está localizada na região centro-sul do Estado, abrangendo 22 municípios em sua área de influência, foi criada pelo Governo do Estado do Paraná, através da Lei no 6.034, de 6 de novembro de 1969, e Decreto no 18.111, de 28 de janeiro de 1970, é uma das mais importantes instituições de ensino superior do Paraná.

A Instituição ocupa lugar destacado nas ações do ensino superior, registra presença dinâmica e de respeito, no Paraná, com uma história de mais de 40 anos. É uma trajetória que marca em suas lutas a busca constante pela excelência no ensino, na pesquisa e na extensão, tendo como suas metas e resultados o comprometimento com os anseios da sociedade.

Segundo o artigo 10 do Estatuto e Regimento de março/2012 da IEES a Administração é exercida pelos órgãos deliberativos: Conselho Universitário - CON; Conselho de Administração - CA; Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão – CEPE e Executivo: Reitoria – R.

A administração da IEES é composta pelas seguintes Pró-Reitorias: Assuntos Administrativos (PROAD), Extensão e Assuntos Culturais (PROEX), Graduação (PROGRAD), Pesquisa e Pós-Graduação (PROPESP), Planejamento (PROPLAN), Recursos Humanos (PRORH) e também doze órgãos suplementares.

Ainda de acordo com o Estatuto e Regimento de março/2010 em seu artigo 34 destaca que a organização didática da Instituição é estruturada em Departamentos que se agrupam em Setores de Conhecimento, os quais proporcionam, através dos Departamentos, o ensino, a pesquisa e a extensão. Sendo composta atualmente por 37 Departamentos e seis Setores de Conhecimento.

A Instituição oferece cursos de graduação, pós-graduação, mestrado e doutorado, além de cursos à distância.

## 4.2 Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores

A Pró-reitoria de Recursos Humanos (PRORH) é responsável pelo processo de avaliação de desempenho na Instituição. A missão da PRORH é promover sistema de gestão de pessoas com o objetivo de contar com recursos humanos motivados e comprometidos com as estratégias e metas da Instituição e também zelar pelos princípios de administração de recursos humanos com vistas ao tratamento justo dos servidores e ao aprimoramento das relações humanas no trabalho. Atualmente o organograma da PRORH da IEES é composto da seguinte maneira conforme a Figura 1.

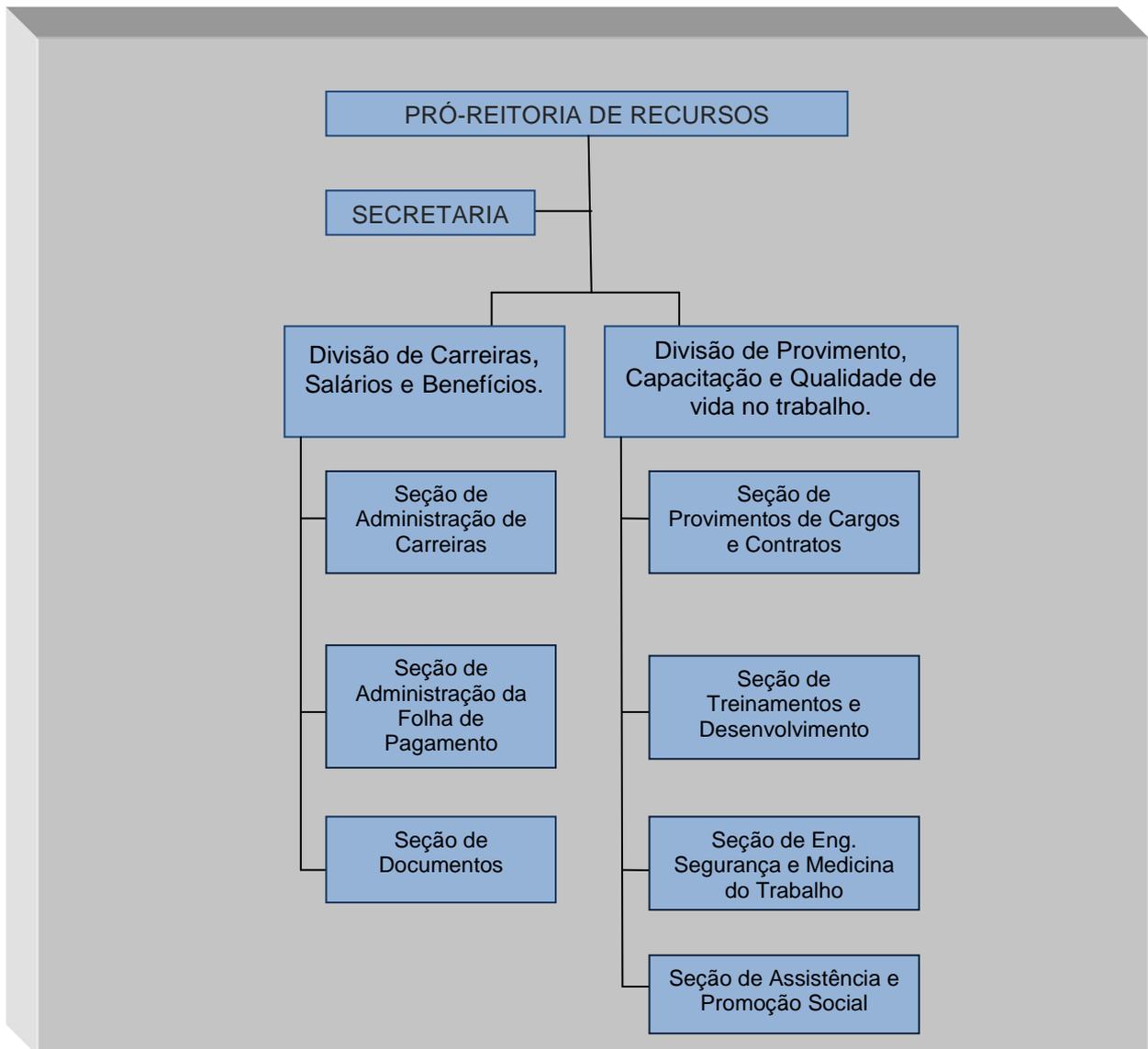


Figura 1: Organograma do RH da Instituição  
Fonte: RH da Instituição (2012)

De acordo com a Resolução CA nº 266 de 7 de julho de 2008, a qual aprova o Regulamento do Processo de Avaliação de Desempenho dos Agentes Universitários de que trata a Lei Estadual nº 15.050, de 12 de abril de 2006 considerando a Resolução Conjunta nº 001/2008 – SETI/SEAP, destaca em seu artigo 4 as competências da Pró-Reitoria de Recursos Humanos:

- I – gerenciar todo o processo de avaliação dos Agentes Universitários;
- II – treinar e orientar os servidores para realização do processo de avaliação;
- III – compilar e analisar o desempenho e o potencial dos servidores com base nos resultados das avaliações de desempenho, contribuindo para a tomada de decisões relacionadas ao desenvolvimento na carreira, movimentação funcional, melhorias de condições de trabalho e outros assuntos relacionados à gestão de pessoas;
- IV – elaborar, controlar e executar o cronograma da avaliação de desempenho dos Agentes Universitários;
- V – planejar, elaborar e encaminhar o relatório dos resultados de cada etapa da avaliação de desempenho e o resultado final do servidor avaliado à sua chefia e ao servidor.

Dentre as funções da PRORH, destaca-se a avaliação de desempenho, a qual é realizada pela Seção de Treinamento e Desenvolvimento que tem como uma de suas atribuições estudar, propor e aplicar sistema de avaliação de desempenho do treinamento e desenvolvimento de recursos humanos.

A avaliação de desempenho na IEES é realizada anualmente, a última foi realizada em outubro de 2011 e a próxima será em outubro de 2012, a realização da mesma é feita através do preenchimento do formulário de avaliação por meio eletrônico, sendo o funcionário avaliado pela chefia imediata, pelos pares e através da auto-avaliação. No formulário constam pontos fixos (obrigatórios) e pontos variáveis de acordo com o Quadro 1 da página 31. A cada item do formulário será atribuída uma nota, a média final das notas será aplicada ao quadro de conceitos, no qual de acordo com a faixa de média consta um conceito como: insuficiente, regular, bom ou ótimo.

Segundo a Resolução CA nº 266 de 7 de julho de 2008 a chefia imediata deverá participar da avaliação sempre que convocado, definir com o avaliado os fatores variáveis que serão avaliados e providenciar o *feedback* com o servidor avaliado. O servidor avaliado deve conhecer o processo de avaliação, participar quando convocado e analisar com sua chefia o resultado de sua avaliação, em relação ao par avaliado, o mesmo deve conhecer o processo avaliativo, realizar a avaliação do funcionário indicado de acordo como prazo estabelecido.

Depois de realizada a avaliação, o servidor receberá, ao término de cada etapa, o resultado de sua avaliação de desempenho contendo o conceito, por fator, equivalente a média das três formas de avaliação.

#### 4.3 Perfil dos respondentes

Para a realização da pesquisa foi aplicado um questionário a 63 servidores, sendo que todos os questionários foram devolvidos, deste modo, para uma melhor visualização, o perfil dos respondentes será apresentado através de tabelas:

Tabela 1: Sexo dos respondentes

<b>Sexo</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Feminino	43	68%
Masculino	20	32%

Fonte: a autora.

Observa-se na Tabela 1 que a maioria dos respondentes são mulheres totalizando em 68%, quanto aos homens somaram 32%.

A Tabela 2 apresenta a idade dos respondentes:

Tabela 2: Idade dos respondentes

<b>Idade</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
18 a 25 anos	1	2%
26 a 30 anos	1	2%
31 a 40 anos	11	17%
41 a 50 anos	34	54%
+ 51 anos	16	25%

Fonte: a autora.

De acordo com a Tabela 2 verifica-se que a maioria dos respondentes são profissionais entre 41 a 50 anos, sendo esse percentual de 54% seguido dos funcionários com idade superior a 51 anos com 25%. Já os que possuem 31 a 40 anos totalizaram 17%, enquanto os menores de 30 anos apresentaram o percentual de 2%, que foi o mesmo percentual dos servidores de 18 a 25 anos.

A Tabela 3 apresenta a formação dos respondentes:

Tabela 3: Formação dos respondentes

<b>Formação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Ensino médio completo	6	10%
Ensino médio incompleto	0	0%
Ensino superior completo	14	22%
Ensino superior incompleto	4	6%
Pós-graduação	31	49%
Mestrado	7	11%
Doutorado	1	2%

Fonte: a autora.

Na Tabela 3 observa-se que 49%, ou seja, quase a metade dos respondentes possui pós-graduação, além do ambiente universitário incentivar a continuidade dos estudos outro fator que influencia é a ascensão salarial. Os funcionários graduados representam 22%; os que possuem mestrado 11%; ensino médio completo 10%, ensino superior incompleto 6%; doutorado 2% e nenhum funcionário tem ensino médio incompleto.

A Tabela 4 demonstra o tempo de serviço dos respondentes na instituição:

Tabela 4: Tempo de serviço dos respondentes

<b>Tempo de serviço</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Menos de 1 ano	2	3%
Entre 1 a 3 anos	0	0%
Entre 3 a 5 anos	1	2%
Entre 5 a 10 anos	0	0%
Entre 10 a 20 anos	26	41%
+ 20 anos	34	54%

Fonte: a autora.

Na Tabela verifica-se que 54% dos funcionários têm mais de 20 anos de tempo serviço e 41% entre 10 a 20 anos, ou seja, profissionais experientes, também comprovado pela Tabela 2 referente à idade dos respondentes. Os que possuem menos de 1 ano de tempo de serviço totalizaram 3%, entre 3 a 5 anos apresentaram um percentual de 2% e nenhum respondente possui entre 1 a 3 ano e nem entre 5 a 10 anos de tempo de serviço.

A Tabela 5 apresenta o perfil do respondente quanto ao cargo comissionado:

Tabela 5: Cargo comissionado

<b>Cargo comissionado</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Sim	29	46%
Não	34	54%

Fonte: a autora.

A Tabela 5 demonstra que 54% dos respondentes não tem cargo comissionado, embora 46% possuem cargo comissionado, ou seja, profissionais que recebem um percentual a mais no salário referente ao desempenho de uma função específica, por exemplo, chefe de alguma seção da instituição.

#### 4.4 Percepção dos Avaliados sobre o Programa de Avaliação de Desempenho

A seguir será apresentado o resultado do questionário aplicado, o qual apresenta em sua composição 12 perguntas objetivas e uma questão aberta, deste modo, os dados e informações foram transformados em gráficos para demonstrar os resultados.



Gráfico 1: Expectativas da avaliação de desempenho  
Fonte: a autora.

De acordo com o Gráfico 1, 8% dos respondentes consideram-se indiferentes em relação à questão; 19% não concordam; 11% discordam parcialmente; 51% concordam parcialmente com a avaliação de desempenho, ou seja, ela precisa ser modificada em algum aspecto para atender as expectativas desses profissionais e 11% concordam que a avaliação atende às expectativas.

O Gráfico 2 apresenta o resultado referente a avaliação por produtividade:



Gráfico 2: Avaliação pela produtividade  
Fonte: a autora.

O Gráfico 2 apresenta que 10% julgam-se indiferentes; 5% não concordam; nenhum dos funcionários discordou parcialmente, 13% concordam parcialmente com

essa proposta e 73% dos servidores concordam com a avaliação baseada na produtividade do trabalho, deste modo, verifica-se que um percentual significativo pretende ser avaliado pela produtividade, evidenciando que nem todo funcionário público é improdutivo, que está trabalhando, por exemplo, apenas para cumprir hora e receber o salário no final do mês.

O Gráfico 3 demonstra a opinião dos funcionários sobre o *feedback* em relação ao desempenho das funções:



Gráfico 3: Feedback em relação ao desempenho das funções  
Fonte: a autora.

No Gráfico 3 observa-se 16% consideram-se indiferentes; 25% não concordam; 2% discordam parcialmente; 24% concordam parcialmente e 33% dos respondentes concordam que o *feedback* auxilia o funcionário a desempenhar suas funções.

O Gráfico 4 apresenta a opinião dos respondentes sobre a auto-avaliação:

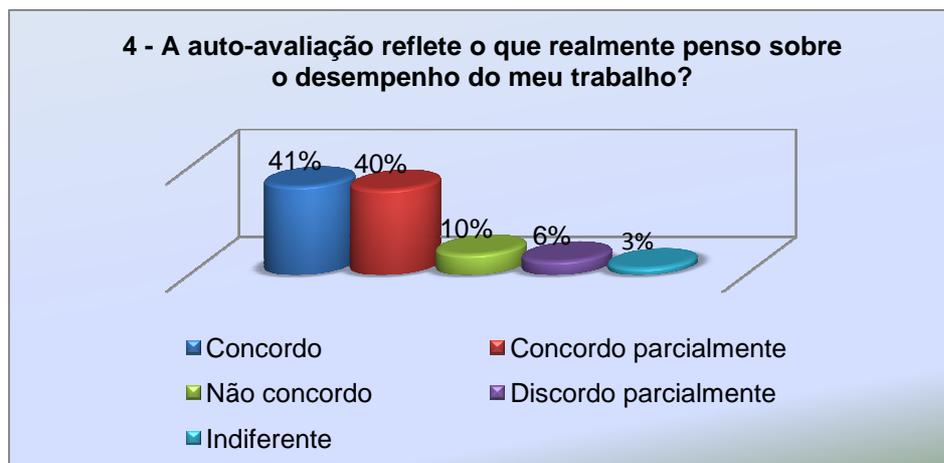


Gráfico 4: Auto-avaliação em relação ao trabalho  
Fonte: a autora.

No Gráfico 4 verifica-se que 3% são indiferentes; 10% dos funcionários não concordam; 6% discordaram parcialmente; nesta questão a da maioria dos

servidores ficou dividida sendo que 40% concordaram parcialmente e 41% concordaram, deste modo, percebe-se que alguns respondentes não são totalmente transparente quando estão realizando a auto-avaliação.

O Gráfico 5 demonstra a opinião dos servidores sobre a avaliação dos colegas:

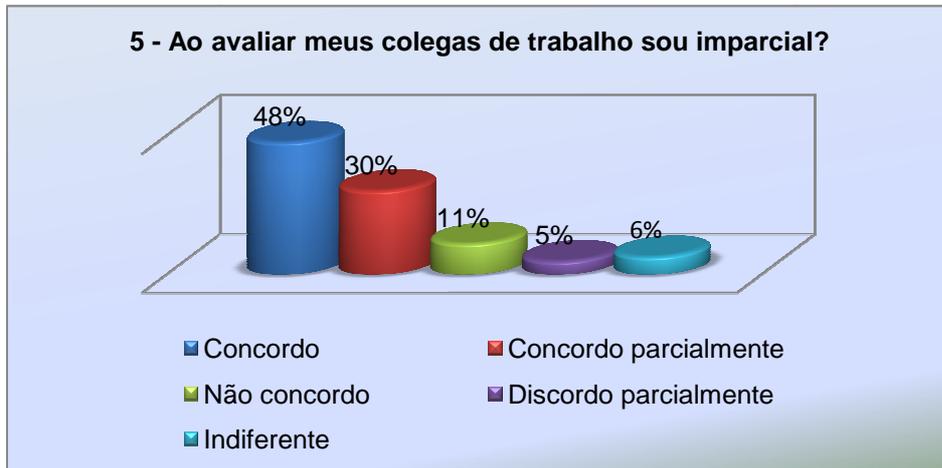


Gráfico 5: Avaliação dos em relação aos colegas  
Fonte: a autora.

O Gráfico 5 evidencia que 6% são indiferentes; 11% não concordam; 5% discordam parcialmente; 30% concorda parcialmente e 48% dos respondentes são imparciais ao avaliar os colegas de trabalho. De acordo com o Gráfico 4 e 5 os maiores percentuais refletem que os respondentes procuram ser transparentes na auto-avaliação, bem como na avaliação dos colegas.

O Gráfico 6 apresenta a questão sobre a avaliação na instituição:

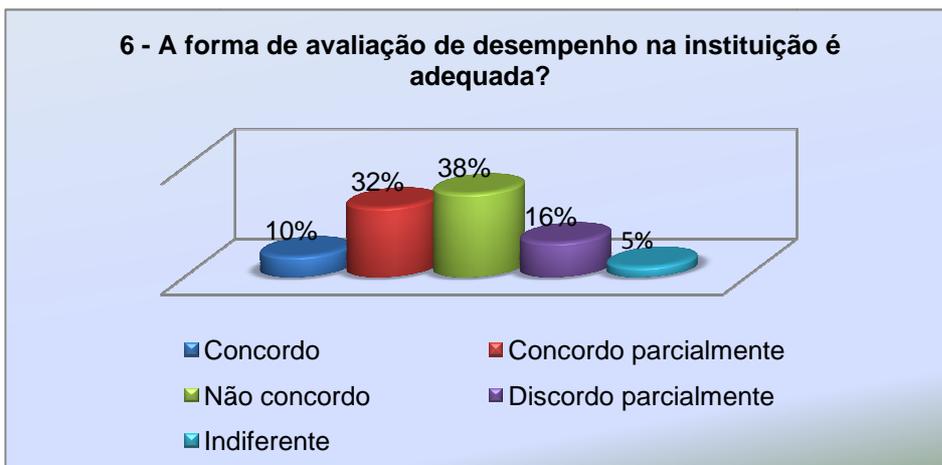


Gráfico 6: Avaliação na instituição  
Fonte: a autora.

No Gráfico 6 observa-se que 5% são indiferentes; 38% dos respondentes não concordam com a forma de avaliação de desempenho na instituição, ou seja,

consideram inadequada; 16% discordam parcialmente; 32% concordam parcialmente e 10 % concordaram. Os Gráficos 1 e o 6 demonstram que os servidores não estão satisfeitos com a avaliação de desempenho; no Gráfico 1 a maioria concorda parcialmente que a avaliação de desempenho atende às expectativas e o Gráfico 6 reforça essa opinião, sendo que o maior percentual dos respondentes não concordam com a forma de avaliação na instituição.

O Gráfico 7 apresenta a opinião dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho.

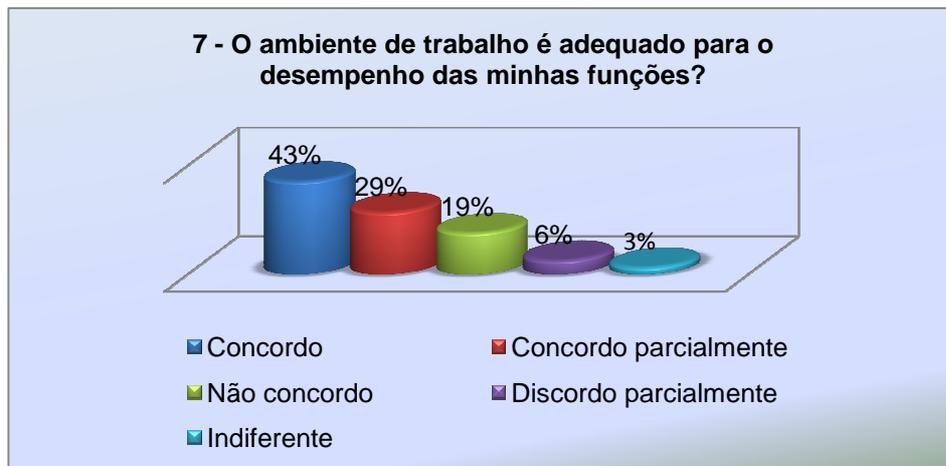


Gráfico 7: Ambiente de trabalho  
Fonte: a autora.

No gráfico 7 verifica-se que 3% são indiferentes; 19% não concordam; 6% discordam parcialmente; 29% concordam parcialmente e 43% dos servidores consideram o ambiente de trabalho adequado para desempenharem suas funções.

A empresa antes de avaliar seus funcionários precisa oferecer um ambiente de trabalho adequado, de acordo com a pesquisa a maioria dos respondentes considera o ambiente da instituição adequado. Deste modo, observa-se que a maioria dos funcionários estão satisfeitos com o ambiente de trabalho, entretanto, a avaliação de desempenho não está no mesmo nível de satisfação, o que pode ser comprovado pelos Gráficos 1 e 6, demonstrando que a avaliação necessita de melhorias na opinião dos servidores.

O Gráfico 8 demonstra a opinião dos respondentes em relação ao *feedback*:

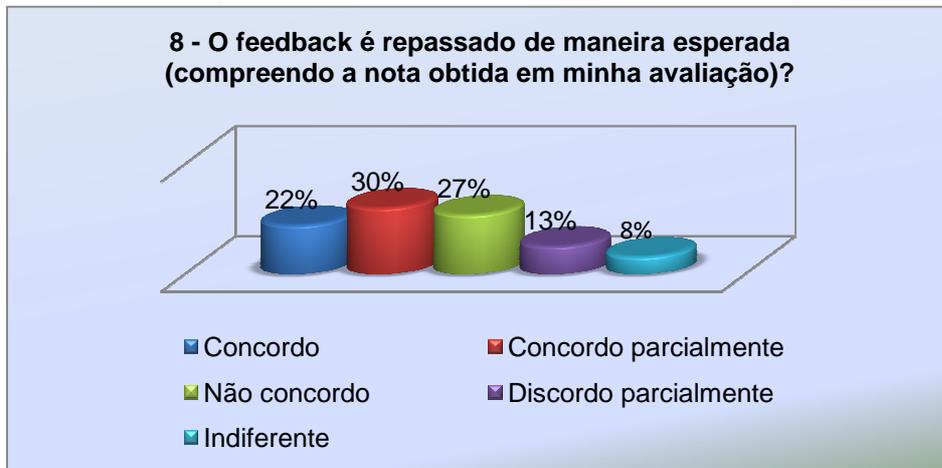


Gráfico 8: Feedback  
Fonte: a autora.

No Gráfico 8 verifica-se que 8% consideram o *feedback* indiferente; 27% dos respondentes não concordam; 13% discordam parcialmente; 30% dos servidores concordam parcialmente e 22% concordam com o *feedback*. Desta maneira, observa-se que a maioria dos respondentes não compreende a nota a na avaliação, ou seja, o *feedback* não é repassado da maneira esperada pelos funcionários.

O gráfico 9 apresenta a opinião dos funcionários em relação aos treinamentos:



Gráfico 9: Treinamentos  
Fonte: a autora.

Depois de realizada a avaliação de desempenho os funcionários que apresentam alguns pontos fracos recebem treinamentos dos recursos humanos para repararem esses pontos, deste modo, os treinamento são fundamentais para a melhoria do desempenho dos funcionários. De acordo com o Gráfico 9 dos

respondentes 3% são indiferentes; 35% não concordam; 10% discordam parcialmente; 38% concordam parcialmente que os treinamentos atende suas expectativas e 14 % concordam.

O Gráfico 10 apresenta a opinião dos respondentes em relação aos pontos fracos:

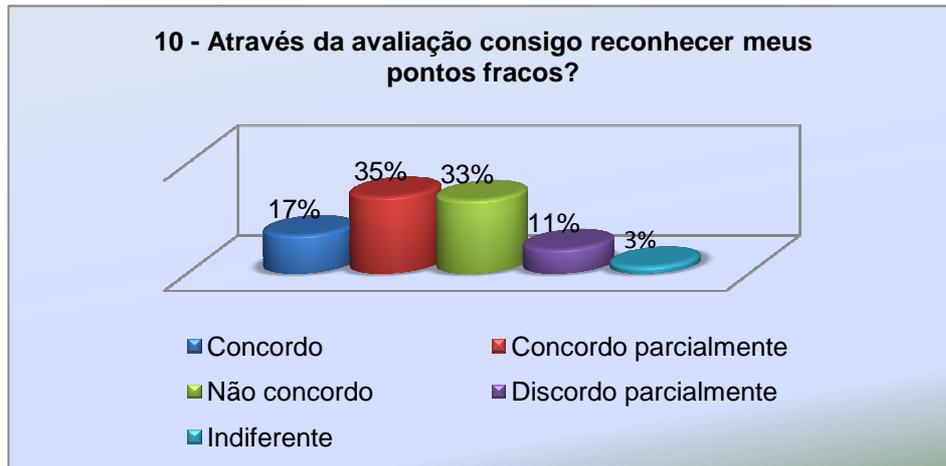


Gráfico 10: Pontos fracos  
Fonte: a autora.

No Gráfico 10 observa-se 3% são indiferentes; 33 % não concordam; 11% discordam parcialmente; 35% dos respondentes concordam parcialmente que através da avaliação reconhecem seus pontos fracos e 17% concordam. O Gráfico 10 confirma a opinião do gráfico 9, pois, se o *feedback* não é repassado da maneira esperada, a possibilidade dos funcionários identificarem seus pontos fracos é baixa.

O Gráfico 11 corresponde à questão sobre o amparo dos recursos humanos em relação às dificuldades encontradas no trabalho:

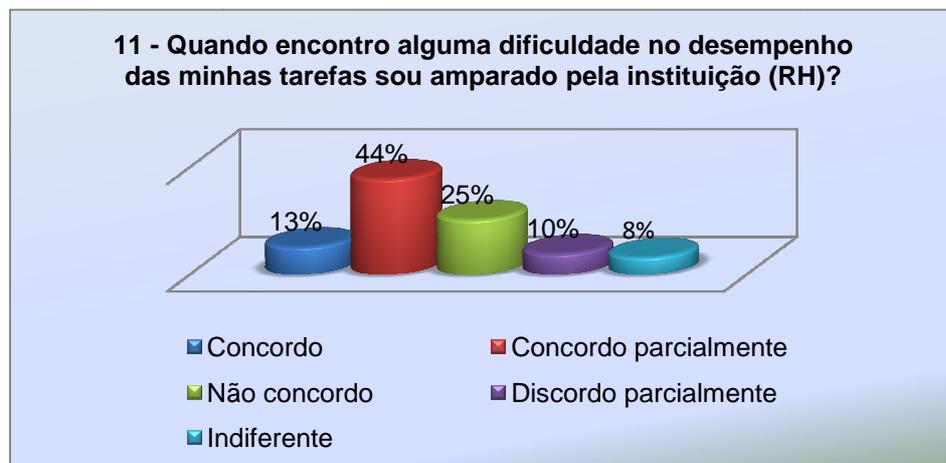


Gráfico 11: Amparo dos recursos humanos  
Fonte: a autora.

No Gráfico 11 verifica-se que 8% são indiferentes; 25% não concordam; 10% discordam parcialmente; 44% concordam parcialmente com o atendimento dos recursos humanos quando encontram alguma dificuldade no desempenho de suas funções e 3% concordam. O recursos humanos é o órgão responsável pela avaliação de desempenho, quando os funcionários encontram alguma dificuldade no trabalho RH deve estar atento e preparado para auxiliar o funcionário buscando amenizar os problemas funcionais dos servidores.

O Gráfico 12 apresenta a opinião dos servidores em relação a forma de avaliação de desempenho:

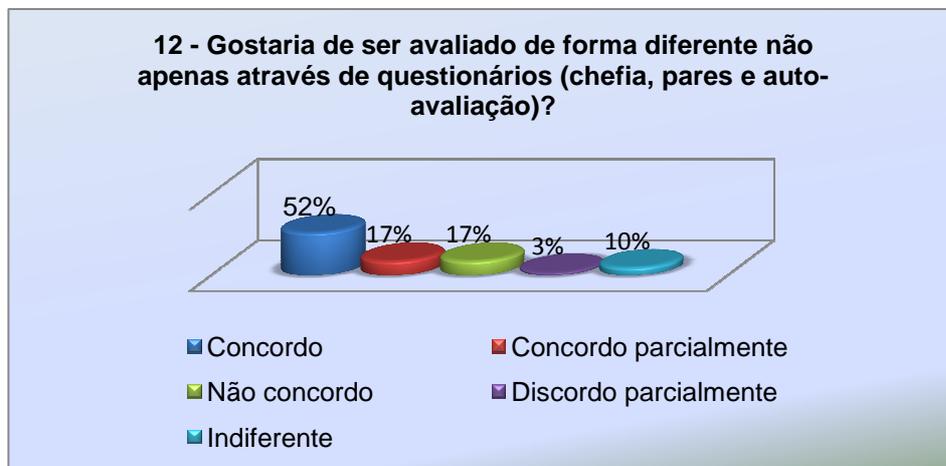


Gráfico 11: Amparo dos recursos humanos  
Fonte: a autora.

No Gráfico 12 observa-se que 10% são indiferentes; 17% não concordam; 3% discordaram parcialmente; 17% concordam parcialmente e 52% dos respondentes gostariam de serem avaliados de forma diferente não apenas através da avaliação da chefia, dos colegas e da auto-avaliação, verifica-se o descontentamento dos servidores em relação a forma de avaliação.

A pergunta número 13 era uma questão aberta, a qual perguntava se os funcionários tinham alguma opinião/sugestões sobre a avaliação de desempenho. Dos 63 funcionários respondentes 24 opinaram sobre a avaliação de desempenho, ou seja, 38% dos servidores. Entre as respostas a maioria foram críticas ao sistema de avaliação, sendo um dos pontos principais o *feedback* da instituição, os funcionários manifestaram a vontade de que realmente o *feedback* acontecesse, que as chefias tivessem um diálogo com os subordinados explicando o resultado da avaliação com reuniões com os pares e chefia para discutir os resultados e assim sanar as deficiências funcionais. Outro ponto relevante foi em relação aos treinamentos, os servidores gostariam de receber treinamentos específicos, tanto

diferenciados por seções, como também pelo nível de escolaridade, pois, um treinamento generalista pode não ser adequado devido à discrepância entre os servidores. Entre as sugestões, uma delas foi que as chefias também sejam avaliadas pelos subordinados, sendo a chefia responsável por direcionar os subordinados, logo sua atuação reflete no desempenho dos servidores e vice-versa. Outra sugestão foi que a avaliação seja realizada pela comunidade que utiliza os serviços e também por outros órgãos e departamentos que interagem com determinada seção ou divisão da instituição. Também sugeriram que avaliação seja implementada por um quesito de autocrítica, deste modo, os servidores podem descrever sobre alguns fatores que não constam no processo avaliativo e também discorrer sobre as dificuldades encontradas ao desempenharem suas tarefas.

#### 4.5 Recomendações de Melhoria referente ao Programa de Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho na instituição é um processo em evolução que necessita de melhorias, mas inicialmente precisa vencer a resistência e o ambiente cultural que envolve a avaliação. Primeiramente a instituição pode reunir seus servidores por seção e dialogar sobre a importância da avaliação de desempenho para as pessoas e para a instituição, demonstrando que a avaliação não é apenas um dos caminhos a serem percorridos para a elevação de nível na carreira.

Outro fator que merece atenção é o problema cultural, a dificuldade dos servidores para atribuir notas aos colegas e a auto-avaliação, muitas vezes acabam mascarando suas opiniões. De acordo com os dados dos recursos humanos da instituição na última avaliação realizada em outubro de 2011, dos 738 servidores que realizaram a auto-avaliação 327 funcionários atribuíram nota 10 em todos os quesitos, ou seja, 44% dos consideraram seu desempenho perfeito, isso demonstra o problema cultural, sendo que a nota final da avaliação é média das três avaliações (chefia, pares e auto-avaliação), alguns funcionários com receio de ficarem com uma média considerada ruim, acabam atribuindo notas altas na auto-avaliação para equilibrar a média caso recebam notas baixas nas outras 2 avaliações, pois dificilmente uma pessoa desempenha suas funções com nível de excelência em 100%, logo, essa questão da auto-avaliação precisa ser trabalhada pelos recursos humanos junto aos servidores.

Com base no questionário aplicado para os servidores um dos principais pontos a ser revisto pela instituição é o *feedback*. Esse ponto é essencial para o processo de avaliação, pois a retroalimentação do processo faz com que ele evolua e atinja os objetivos. A instituição para melhorar o *feedback* pode realizar a entrevista de avaliação de desempenho, segundo Gil (2011) a avaliação não terá sentido se o funcionário não tomar conhecimento dela, ou seja, a entrevista tem como objetivo fazer com que o servidor reconheça seus pontos fortes e fracos, muitas vezes ele pensa que está desempenhando bem suas funções, mas na verdade seu trabalho é deficiente necessitando de melhorias. Ainda Gil (2011) ressalta que a entrevista é composta por três fases:

- a) Preparação: nessa fase será realizada a preparação do entrevistado e do material a ser utilizado, deve-se observar todas as avaliações que o servidor realizou e assim definir os objetivos da entrevista, saber como dialogar e chegar até ele.
- b) Desenvolvimento: nessa fase o servidor deve saber quais são seus pontos fracos e fortes, é fundamental que ele demonstre interesse em tomar conhecimentos para que a entrevista siga, aponta-se primeiro os pontos positivos e depois os negativos sem diminuir o funcionário, dando oportunidade para ele esclarecer dúvidas.
- c) Encerramento: nessa fase o entrevistador deve demonstrar que ajudará o servidor no que for necessário, desde que o mesmo apresente interesse em melhorar seu desempenho.

Diante disso, a instituição pode inserir a entrevista por seções, pois devido ao grande número de funcionários seria difícil aplicar a todos num mesmo momento, mas certamente os recursos humanos obteriam uma percepção melhor dos funcionários e também poderia repassar os resultados claramente a eles, chegando ao objetivo da avaliação de desempenho, fazendo com que os servidores reconheçam suas falhas e procurem aperfeiçoar o seu desempenho.

A avaliação de desempenho sempre enfrentará a resistência dos servidores, mas com as potenciais melhorias pode tornar-se um processo harmonioso e satisfatório, fazendo com que os funcionários melhorem seu desempenho e consequentemente o da instituição.

## 5 CONCLUSÕES

A avaliação de desempenho é vista como um processo punitivo pela maioria dos funcionários, essa visão é efeito das várias avaliações que as pessoas enfrentam no decorrer de suas vidas, desde os primeiros anos de estudos até o ensino universitário passamos por avaliações, não só estudantis, mas para todas as situações de alguma forma somos avaliados e constantemente avaliamos os outros, avaliamos suas atitudes, suas opiniões, enfim a avaliação é uma constante nas relações humanas.

Deste modo a presente pesquisa tinha como objetivo principal verificar o processo de avaliação de desempenho em uma IEES, para isto foram propostos três objetivos específicos. Para atingir o primeiro objetivo específico que era identificar o programa de avaliação de desempenho dos servidores de uma IEES, o mesmo foi alcançado no item 4.2 que apresentou a forma de avaliação de desempenho da instituição; o segundo objetivo que era analisar a opinião dos funcionários em relação à avaliação de desempenho foi atingido no item 4.4 que descreveu a percepção dos avaliados sobre o programa de avaliação de desempenho e o último objetivo era propor potenciais melhorias para a realização de avaliação de desempenho foi alcançado no item 4.5 que sugeriu recomendações de melhoria referente ao programa de avaliação de desempenho.

Em relação a percepção dos servidores sobre a avaliação foi aplicado um questionário, o qual foi fundamental para propor as melhorias no programa de avaliação. Os servidores como peças fundamentais desse processo ainda encontram dificuldades no sistema avaliativo, um dos maiores problemas encontrado foi a ausência do *feedback* da avaliação, o qual necessita ser aprofundado pela instituição. Muitos servidores querem conscientizar-se de seus pontos fracos, entretanto, torna-se difícil tomar conhecimento se essas imperfeições não forem apontadas. A avaliação envolve vários agentes (recursos humanos, chefia, subordinados, colegas de trabalho) por isso, a dificuldade em torná-la totalmente eficaz, devido a subjetividade alguns pontos ficam mascarados, não demonstrando a real situação dos avaliados.

A presente pesquisa foi realizada em uma instituição pública, apesar dos servidores enfrentarem preconceito da comunidade que normalmente generaliza todos os funcionários públicos, a maioria dos respondentes do questionário

gostariam de ser avaliados pela sua produtividade, essa postura reflete que as organizações públicas estão se aproximando das empresas privadas, também a sociedade passou a exigir seus direitos e fazer com que os órgãos públicos realmente exerçam a função para a qual foram criados, que é atender a coletividade.

Assim o processo de avaliação de desempenho é fundamental para todas as organizações, investir nos funcionários é uma questão de sobrevivência para as empresas que estão cientes que um dos maiores bens que possuem é o capital humano.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BRASIL. Lei 15.050, de 12 de abril de 2006. Altera para Carreira Técnica Universitária a denominação da Carreira de Pessoal Técnico Administrativo das Instituições Estaduais de Ensino Superior do Estado do Paraná e adota outras providências. **Disponível em:** <  
<http://celepar7cta.pr.gov.br/SEEG/sumulas.nsf/319b106715f69a4b03256efc00601826/19c4bf98e055992e83257164005e84e9?OpenDocumentpdf>>. **Acesso em:** 10 fev. 2012.

**CÁLCULO amostral online. Disponível em:** <  
<http://www.publicacoesdeturismo.com.br/calculoamostral/>>. **Acesso em:** 14 fev. 2012.

CASTRO, Domingos Poubel de. **Auditoria e controle interno na Administração pública: evolução de controle interno no Brasil do Código de Contabilidade de 1922 até a criação da CGU EM 2003: guia para atuação das auditorias e organização dos controles internos nos Estados, municípios e ONGs**. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração de recursos humanos**. 4. ed.rev. e atual. São Paulo: Manole, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FUNDAÇÃO ARAUCÁRIA Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Paraná. **Disponível em** <  
<http://www.fundacaoaraucaria.org.br/institucional/institucional.htm>>. **Acesso em:** 15 fev. 2010.

GARCIA, Maria Eliza de Barros; LIMA, Maria Isabel de; ASSUNÇÃO, Luanna Bezerra. **O desempenho no foco da gestão de recursos humanos: progressão e estágio probatório**. III Congresso Consad de Gestão Pública 15, 16 e 17 de março de 2010, Centro de Convenções Ulysses Guimarães, Brasília/DF. **Disponível em:** <  
[http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/Material\\_%20CONSAD/paineis\\_I\\_II\\_congresso\\_consad/painel\\_36/o\\_desempenho\\_no\\_foco\\_da\\_gestao\\_de\\_recursos\\_humanos\\_progressao\\_estagio\\_probatorio\\_e\\_bonificacao\\_por\\_resultados.pdf](http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/paineis_I_II_congresso_consad/painel_36/o_desempenho_no_foco_da_gestao_de_recursos_humanos_progressao_estagio_probatorio_e_bonificacao_por_resultados.pdf)>. **Acesso em :** 17 fev. 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEANDRO, Ana Maria. **Avaliação de desempenho: um programa sem medos**. Rio de Janeiro: Wak Ed., 2009.

LOTTA, Gabriela Spanghero. **Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos**. RAE-eletrônica, Volume 1, Número 2, jul-dez/2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v1n2/v1n2a12.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2012.

MAFFINI, Rafael. **Direito administrativo**. 3. ed. Ver. E atual. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2009.

MAZZA, Alexandre; ANDRADE, Flávia Cristina Moura. **Prática de direito administrativo**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2009.

MEDAUAR, Odete. **Direito administrativo brasileiro moderno**. 13. ed. rev. e atual. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2009.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 23. ed. atual. São Paulo: Malheiros, 1998.

**ORGANOGRAMA DO RH DA INSTITUIÇÃO**. Documento impresso (2012) cedido pela Instituição.

PISCITELLI, Roberto Bocaccio; TIMBÓ, M. Z. F. **Contabilidade pública: uma abordagem da administração financeira pública**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

**RESOLUÇÃO CONJUNTA Nº 001/2008-SETI/SEAP**. Aprova o Regulamento do processo de Avaliação de Desempenho dos Agentes Universitários das Instituições Estaduais de Ensino Superior do Estado do Paraná, IEES, de que trata a Lei Estadual nº 15.050, de 12 de abril de 2006. Disponível em: <[http://www.uel.br/prorh/avaliacao/aval\\_desemp.pdf](http://www.uel.br/prorh/avaliacao/aval_desemp.pdf)>. Acesso em: 10 fev. 2012.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. Ed. Ver. Atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001

SILVA, Lino Martins da. **Contabilidade governamental: um enfoque administrativo**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

## Questionário sobre Avaliação de Desempenho

Prezado (a),

A presente pesquisa é um estudo científico sobre a Avaliação de desempenho, que fará parte da minha monografia do curso de Pós-graduação em Controladoria da Universidade Federal do Paraná.

Por favor, responda às questões a seguir, conforme suas percepções. Lembramos que as respostas serão sigilosas e utilizadas apenas para conclusões neste trabalho.

Agradecemos, desde já, pela colaboração.

Karina Aparecida Soares – orientanda

Profa. Dra. Márcia Bortolucci Espejo – orientadora - UFPR

Assinale com um “X” em **uma** das opções de 1 a 5 em relação a cada questão, onde:

1 – Concordo

2 – Concordo parcialmente

3 – Não concordo

4 – Discordo parcialmente

5 – Indiferente

<b>Questões</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1- A avaliação de desempenho atende às minhas expectativas?					
2- Gostaria de ser avaliado também pela produtividade do meu trabalho					
3- O <i>feedback</i> da avaliação auxilia no desempenho das minhas funções?					
4- A auto-avaliação reflete o que realmente penso sobre o desempenho do meu trabalho					
5- Ao avaliar meus colegas de trabalho sou imparcial					
6- A forma de avaliação de desempenho na instituição é adequada?					
7- O ambiente de trabalho é adequado para o desempenho das minhas funções?					
8- O feedback é repassado de maneira esperada (compreendo a nota obtida em minha avaliação)?					
9- Os treinamentos dos recursos humanos atendem às minhas expectativas?					
10 - Através da avaliação consigo reconhecer meus pontos fracos?					
11 - Quando encontro alguma dificuldade no desempenho das minhas tarefas sou amparado pela instituição (recursos humanos)?					

12 – Gostaria de se avaliado de forma diferente, não apenas através de questionários (auto-avaliação, avaliação dos pares e avaliação da chefia)					
13 - Questão aberta: Você tem alguma opinião/sugestões sobre a avaliação de desempenho?					

Sexo:  F  M

Idade:

- 18 a 25 anos  
 26 a 30 anos  
 31 a 40 anos  
 41 a 50 anos  
 + 51 anos

Formação:

- Ensino médio completo  
 Ensino médio incompleto  
 Ensino superior completo  
 Ensino superior incompleto  
 Pós-graduação  
 Mestrado  
 Doutorado

Tempo de trabalho na instituição:

- Menos de 1 ano  
 Entre 1 a 3 anos  
 Entre 3 a 5 anos  
 Entre 5 a 10 anos  
 Entre 10 a 20 anos  
 + 20 anos

Possui cargo comissionado:  Sim  Não