

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:
PROPOSTA DE INSTRUMENTO
PARA TÉCNICOS-
ADMINISTRATIVOS DE
UNIVERSIDADES FEDERAIS**

ELAINE APARECIDA DE LIMA

Prof. Dra. ANDRIELE DE PRÁ CARVALHO

Prof. Dra. PAULA REGINA ZARELLI

Produto Técnico/Tecnológico

PROFIAP/UTFPR-2023



Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es) e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.

INTRODUÇÃO

No atual contexto social, os órgãos públicos são cobrados no sentido de ofertarem serviços com cada vez mais qualidade e com um quadro de pessoal cada vez mais enxuto. Neste sentido, o desempenho dos servidores tem papel fundamental, havendo, portanto, um maior esforço das instituições em acompanhar e promover o desenvolvimento das pessoas na atuação profissional. Para que se tenha um panorama deste desenvolvimento é necessário conhecer os fundamentos de estudo desta temática, bem como utilizar ferramentas adequadas para esta mensuração.

A Avaliação de Desempenho é uma prática de gestão de pessoas importante para o desenvolvimento organizacional e também para promover um ambiente saudável de trabalho para os funcionários. (Vilhena e Martins, 2022).

Medeiros, Santos e Ferreira (2022) apresentam um estudo acerca da avaliação de desempenho de servidores públicos sob o aspecto de sua contribuição para a eficiência da administração pública. Os resultados apontam que, se realizada de forma adequada, com o envolvimento das pessoas, buscando promover o aperfeiçoamento do servidor, a avaliação de desempenho tem plenas condições de ser uma ferramenta chave para entregar serviços de qualidade aos cidadãos, assegurando a satisfação da comunidade, trazendo mais eficiência à Administração Pública.

Bravo e Mello (2020) ponderam que a avaliação de desempenho é um processo complexo e que envolve certa subjetividade. Na visão dos autores esta ferramenta oportuniza que os gestores possam mapear as dificuldades no cumprimento das metas organizacionais, para tanto, o processo precisa ocorrer de forma clara para todos os envolvidos.

Avaliação de Desempenho é uma prática de gestão de pessoas importante para o desenvolvimento organizacional

Apesar da complexidade e das limitações existentes na avaliação de desempenho, percebe-se a importância de buscar mecanismos para tornar esta prática mais eficiente e significativa.

DESCRIÇÃO DO PRODUTO

Este documento tem por objetivo apresentar uma Proposta de Instrumento de Avaliação de Desempenho para Servidores Técnico-Administrativos de Universidades Federais. A sugestão pauta-se em uma análise comparativa entre a Revisão Sistemática de Literatura e os instrumentos de avaliação de quinze universidades federais brasileiras, selecionadas pelo critério da regionalidade.

A análise dos dados se deu a partir dos preceitos da Análise de Conteúdo, utilizando a abordagem proposta por Bardin (2016) e como instrumento de análise, foi utilizado o *software Iramuteq*.

A sugestão de instrumento pauta-se numa proposta enxuta, considerando a busca pela facilidade de utilização e otimização da ferramenta. Para a construção destes critérios foram levados em consideração os dados encontrados na pesquisa documental, sendo selecionados quesitos relevantes de acordo com a literatura, além de apresentar como inovação o item referente ao Comportamento de Cidadania Organizacional, que figurou nos resultados da revisão de literatura como um aspecto impactante no desempenho de servidores públicos.

Ingrams (2020) e Andrade et al. (2017) demonstraram que a motivação e a satisfação são conceitos diretamente relacionados ao comportamento de cidadania organizacional. De Geus et al. (2020) apregoam que as organizações públicas têm utilizado o comportamento de cidadania organizacional para aumentar o desempenho.

Ao relacionar o conceito de cidadania organizacional com a avaliação de desempenho a instituição reforça a importância de atitudes proativas, colaborativas e de suporte mútuo, contribuindo para a construção de um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo.

O conjunto de critérios visa promover nas universidades uma cultura de avaliação que possa contribuir com o desenvolvimento dos servidores, ao mesmo tempo em que subsidia o acompanhamento dos resultados pelos gestores.

Importante destacar que o processo de avaliação de desempenho deve ser realizado como uma prática contínua de melhoria. Os resultados da avaliação podem ser utilizados para promover a motivação, proporcionar desenvolvimento, bem como para identificar a necessidade de ajustes nas atribuições do servidor.

Reynald e Todescat (2017) apresentam a avaliação de desempenho como uma ferramenta voltada ao crescimento individual e organizacional. Murphy (2019) e Gonçalves et al. (2018) abordam a avaliação como um processo contínuo capaz de fornecer informações gerenciais, além de amparar o mecanismo de motivação dos servidores.

Também é importante se atentar à capacitação dos avaliadores para que estes possam realizar a avaliação de forma justa, imparcial e fundamentada, pensando na avaliação como um processo contínuo, e não uma atividade isolada. O ideal é

acompanhar o progresso dos servidores ao longo do tempo e revisar regularmente os planos de desenvolvimento.

Além disso, garantir a confidencialidade dos resultados da avaliação contribui para que os servidores se sintam à vontade para serem honestos em suas autoavaliações e para que os avaliadores possam fornecer *feedback* genuíno.

Sugestão de Instrumento de Avaliação

1.	Relacionamento e Comunicação: Avaliar como o servidor se relaciona com seus pares, bem como sua capacidade de se comunicar claramente e de forma adequada com colegas, superiores, estudantes e demais membros da comunidade universitária.
	<input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Muito bom <input type="checkbox"/> Bom <input type="checkbox"/> Razoável <input type="checkbox"/> Ruim
2.	Competências técnicas: Verificar o nível de conhecimento e habilidades técnicas relacionadas ao cargo exercido pelo servidor. Isso pode incluir conhecimentos específicos da área de atuação e conhecimentos em tecnologia e sistemas relevantes.
	<input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Muito bom <input type="checkbox"/> Bom <input type="checkbox"/> Razoável <input type="checkbox"/> Ruim
3.	Inovação e criatividade: Reconhecer e valorizar a capacidade do servidor de propor ideias inovadoras, soluções criativas e melhorias nos processos.
	<input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Muito bom <input type="checkbox"/> Bom <input type="checkbox"/> Razoável <input type="checkbox"/> Ruim
4.	Engajamento: Avaliar a capacidade do servidor de trabalhar em equipe, colaborar com colegas, compartilhar conhecimentos e apoiar o desenvolvimento conjunto de projetos.
	<input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Muito bom <input type="checkbox"/> Bom <input type="checkbox"/> Razoável <input type="checkbox"/> Ruim
5.	Responsabilidade e ética: Verificar o comprometimento do servidor com as responsabilidades atribuídas, bem como a adesão a padrões éticos e de conduta profissional.
	<input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Muito bom <input type="checkbox"/> Bom <input type="checkbox"/> Razoável <input type="checkbox"/> Ruim
6.	Autodesenvolvimento: Reconhecer o empenho do servidor em buscar oportunidades de aprendizado, capacitação e atualização profissional.
	<input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Muito bom <input type="checkbox"/> Bom <input type="checkbox"/> Razoável <input type="checkbox"/> Ruim
7.	Gestão Sustentável de Recursos: Avaliar a sustentabilidade na utilização de recursos disponíveis, como materiais e equipamentos, no desenvolvimento do trabalho.

	<input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Muito bom <input type="checkbox"/> Bom <input type="checkbox"/> Razoável <input type="checkbox"/> Ruim
8.	<p>Adaptabilidade e flexibilidade: Considerar a habilidade do servidor em lidar com mudanças, se adaptar a novas situações e lidar com desafios de forma flexível.</p> <input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Muito bom <input type="checkbox"/> Bom <input type="checkbox"/> Razoável <input type="checkbox"/> Ruim
9.	<p>Contribuição para a universidade: Reconhecer as contribuições do servidor para a melhoria contínua da universidade, seja por meio de participação em projetos, comissões ou iniciativas institucionais.</p> <input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Muito bom <input type="checkbox"/> Bom <input type="checkbox"/> Razoável <input type="checkbox"/> Ruim
10.	<p>Comportamento de Cidadania Organizacional: Reconhecer atitudes que envolvam: cooperação, altruísmo, espírito esportivo e lealdade com a organização.</p> <input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Muito bom <input type="checkbox"/> Bom <input type="checkbox"/> Razoável <input type="checkbox"/> Ruim
11.	<p>Questão aberta: espaço para que o servidor e a chefia possam incluir comentários adicionais que não estejam contemplados no formulário.</p>

Fonte: Autoria própria (2023)

Nesta proposta, além da avaliação pela chefia imediata, também sugere-se considerar:

- a) Autoavaliação do servidor, utilizando-se dos mesmos critérios avaliados pela chefia;
- b) Avaliação dos usuários do setor, para que seja considerado o *feedback* das pessoas que fazem uso dos serviços da universidade;
- c) Avaliação do Clima Organizacional, considerando que o ambiente de trabalho é um fator de impacto no desempenho das pessoas.

A figura 1 demonstra a representação do sistema completo de avaliação proposto.

Figura 1 - Proposta de Sistema de Avaliação



Fonte: Autoria própria (2023)

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, T. et al. Comportamento de cidadania organizacional: um olhar à luz dos valores e da satisfação no trabalho. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 64, p. 236–262, abr. 2017.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Ed. revista e ampliada. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BRAVO, V. S.; MELLO, S. P. T. A Avaliação de desempenho no setor público: o caso de uma universidade pública no sul do Brasil. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 6, pp. 1-25, 2020
- DE GEUS, C.J.C., et al. Organizational citizenship behavior in the public sector: a systematic literature review and future research agenda. **Public Administration Review**, 80: 259-270, 2020.
- GONÇALVES, B. *et al.* Avaliação de desempenho de servidores públicos: o que a literatura nos ensina? **Caderno de Administração**, v. 26, n. 1, pp. 147-169, 2018.
- INGRAMS, A. Organizational citizenship behavior in the public and private sectors: a multilevel test of public service motivation and traditional antecedents. **Review of Public Personnel Administration**, 40 (2), 222–244, 2020.
- MEDEIROS, R. P. B.; SANTOS, C. M.; FERREIRA, A. C. Periodic performance evaluation of the public employee: a tool to concretize the principle of efficiency or instrument of control and domination of the public employee? **Research, Society and Development**, v. 11, n. 11, 2022.

MURPHY, K. R. Performance evaluation will not die, but it should. **Human Resource Management Journal**, v. 30, n. 1, p. 13-31, 2019.

REYNAUD, P. D.; TODESCAT, M. Avaliação de desempenho humano na esfera pública: estado da arte na literatura internacional e nacional. **REGE-Revista de Gestão**, v. 24, n. 1, p. 85-96, 2017.

VILHENA, R.; MARTINS, H. Percepções sobre gestão do desempenho no setor público. **Revista do Serviço Público**, v. 73, n. a, p. 8-25, 2022.

Produto Técnico/ Tecnológico derivado da Dissertação de Mestrado intitulada:

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE SERVIDORES TÉCNICO-
ADMINISTRATIVOS: UMA PROPOSTA DE INSTRUMENTO PARA
UNIVERSIDADES FEDERAIS**

Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública –
PROFIAP/UTFPR

Discente: Elaine Aparecida de Lima

Orientadora: Prof^ª. Dra. Andriele de Prá Carvalho

Coorientadora: Prof^ª Dra. Paula Regina Zarelli

Curitiba/2023

