



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO E
AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR - MPPGAV

TATIANA RAMALHO VENTURA LUNA

**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL COMO BALIZADORA DAS
AÇÕES DE CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR**

JOÃO PESSOA - PB

2019

TATIANA RAMALHO VENTURA LUNA

**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL COMO BALIZADORA DAS
AÇÕES DE CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior – Mestrado Profissional do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba. Linha de Pesquisa Gestão, Avaliação e Financiamento do Ensino Superior, como requisito ao título de mestre.

Orientador: Prof. Dr. Luiz de Sousa Junior

JOÃO PESSOA - PB

2019

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

L961a Luna, Tatiana Ramalho Ventura.

A Avaliação de Desempenho Individual como Balizadora
das Ações de Capacitação Profissional em uma
Instituição de Ensino Superior / Tatiana Ramalho
Ventura Luna. - João Pessoa, 2019.
179 f.

Orientação: Luiz de Sousa Junior.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/de Educação.

1. Avaliação de Desempenho; Capacitação Profissional.
I. Junior, Luiz de Sousa. II. Título.

UFPB/BC

TATIANA RAMALHO VENTURA LUNA

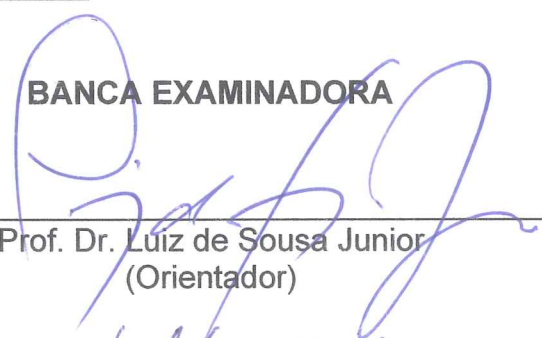
**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL COMO BALIZADORA DAS
AÇÕES DE CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior (MPPGAV) – Curso de Mestrado Profissional do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), como requisito parcial para obtenção do **Grau de Mestre** em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior.

Orientador: Prof. Dr. Luiz de Sousa Junior

Aprovada em 16 / 12 / 2019

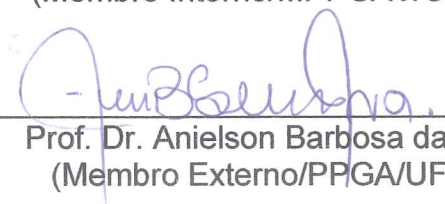
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Luiz de Sousa Junior
(Orientador)



Profa. Dra. Maria da Salete Barboza de Farias
(Membro Interno/MPPGAV/UFPB)



Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva
(Membro Externo/PPGA/UFPB)

Prof. Dr. Damião de Lima
(Membro Interno/MPPGAV/UFPB - Suplente)

Prof. Dr. Rodrigo Freire de Carvalho e Silva
(Membro Interno/MPPGAV/UFPB - Suplente)

Dedico este trabalho à minha família que soube ser paciente e acolhedora, me munindo do estímulo e amor necessários para que eu pudesse seguir meus sonhos.

“Há um tempo em que é preciso abandonar as roupas usadas, que já tem a forma do nosso corpo, e esquecer os nossos caminhos, que nos levam sempre aos mesmos lugares. É o tempo da travessia: e, se não ousarmos fazê-la, teremos ficado, para sempre, à margem de nós mesmos.”

(Fernando Pessoa)

AGRADECIMENTOS

Ao meu Deus, meu alicerce.

Ao meu orientador, Professor Dr. Luiz de Sousa Junior, pelos ricos ensinamentos ao longo desta jornada.

Aos demais docentes do Programa de Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior, do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba, que comungaram esforços que contribuíram sobremaneira à minha formação acadêmica.

À Secretaria do programa pelo apoio acolhedor desde a fase da seleção até a defesa.

Ao grupo Garra MPPGAV, grupo seletivo de colegas de curso, pela valiosa capacidade de transformar angústias em alegrias.

Ao meu amigo, Vagner Melo, pelo seu exemplo de perseverança na busca permanente pelo conhecimento, que me serviram de inspiração e incentivo.

Aos meus filhos, Augusto, Sofia e Gabriel que suportaram pacientemente meus momentos de ausência ao longo de toda a jornada percorrida. Ao meu filho Davi, *in memoriam*, pela força incessante que me foi transmitida, o que me conduziu à execução deste trabalho.

E ao amor da minha vida, Luiz Werter, pela força, compreensão e estímulo ao meu crescimento, sem os quais eu não teria conseguido alcançar essa conquista.

RESUMO

O presente estudo, enquadrado na Linha de Pesquisa Gestão, Avaliação e Financiamento do Ensino Superior, teve por objetivo analisar o modelo de Avaliação de Desempenho aplicada aos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE) no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB). Foram objetos de pesquisa: a modelagem de Avaliação de Desempenho utilizada pela Administração Pública Federal e sua capacidade de retratar as deficiências laborais da categoria TAE; as ações de Capacitação Profissional implantadas como instrumento de valorização e desenvolvimento do servidor público; bem como, a Avaliação de Desempenho como balizadora das ações de Capacitação Profissional que oportuniza benefícios individuais e Institucionais. Para dar embasamento teórico à análise, recorremos a revisão das obras de autores como Taylor, Weber, Bresser Pereira, Grillo, Gentil, Lacombe, Guimarães, Fagnani, entre outros. A fim de subsidiar a pesquisa foram trabalhados conceitos relevantes à temática estudada, tais como: Avaliação de Desempenho, Competência, Avaliação, Gestão de Desempenho, Gestão por Competência, Gestão de Pessoas, Capital Humano, Meritocracia. Em termos metodológicos, classificamos a presente pesquisa como um estudo de caso com enfoque qualitativo de caráter descritivo. A partir de uma dimensão histórica, foi utilizada pesquisa bibliográfica e documental abarcando: a Constituição Federal de 1988, que concedeu a estabilidade aos servidores públicos; a Lei 11.091/05, que criou o PCCTAE; o Decreto 5.824 que instituiu o incentivo à Qualificação para os TAE; o Decreto 5.825/06 que estabeleceu diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento do PCCTAE ; a Lei 11.784/08, que implantou a Avaliação de Desempenho e a Progressão por Mérito ao servidor público; o Decreto 7.133/10, que regulamentou os critérios da Avaliação de Desempenho do servidor público, entre outros. Observamos, através da presente pesquisa, que a modelagem adotada para avaliar o desempenho dos técnicos-administrativos do IFPB, em alguns pontos não se adequam à dinâmica avaliativa orientada pelo Governo, e por sua vez, não é eficaz na extração dos dados necessários para promover o desenvolvimento dos servidores da categoria, através de efetivas ações de capacitação profissional.

PALAVRAS-CHAVE: Avaliação de Desempenho; Capacitação Profissional; Serviço Público.

ABSTRACT

This study, framed in the Research, Management and Financing Research Line, aimed to analyze the Performance Evaluation model applied to Technical-Administrative Education (TAE) servers within the Federal Institute of Education, Science and Technology. Paraíba (IFPB). Research objects were: the Performance Appraisal modeling used by the Federal Public Administration and its ability to portray the work deficiencies of the TAE category; Professional Training actions implemented as an instrument of valorization and development of the public servant; as well as the Performance Evaluation as a guide for Professional Training actions that provide individual and institutional benefits. To give theoretical basis to the analysis, we review the works of authors such as Taylor, Weber, Bresser Pereira, Grillo, Gentle, Lacombe, Guimarães, Fagnani, among others. In order to support the research, concepts relevant to the studied theme were worked on, such as: Performance Evaluation, Competence, Evaluation, Performance Management, Competence Management, People Management, Human Capital, Meritocracy. In methodological terms, we classify this research as a case study with qualitative approach of descriptive character. From a historical dimension, bibliographic and documentary research was used covering: the Federal Constitution of 1988, which granted stability to public servants; Law 11.091 / 05, which created the PCCTAE; Decree 5,824 establishing the incentive for Qualification for TAE; Decree 5,825 / 06 which established guidelines for the elaboration of the PCCTAE Development Plan; Law 11,784 / 08, which implemented the Performance Evaluation and the Merit Progression to the civil servant; Decree 7,133 / 10, which regulated the criteria of the Performance Assessment of the public servant, among others. We note, through this research, that the modeling adopted to evaluate the performance of IFPB's administrative technicians, in some points do not fit the evaluative dynamics guided by the Government, and in turn, is not effective in extracting the data necessary to promote the development of the servers of the category, through effective actions of professional qualification.

KEYWORDS: Performance Evaluation; Professional training; Public service.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Alguns Trabalhos de Dissertação relacionados à AD.....	22
Quadro 2 - Subdivisão do Capítulo 3: Fundamentação Teórica.	25
Quadro 3 - Expectativas da avaliação de desempenho.....	40
Quadro 5 - Fatores de Avaliação de Desempenho.....	62
Quadro 4 - Dispositivos legais relacionados à AD no Poder Executivo Federal	64
Quadro 6 - Percentuais do Incentivo à Qualificação.....	82
Quadro 7 - Percentuais do Incentivo à Qualificação alterados pela Lei 12.772/2012.....	83
Quadro 8 - Mudanças históricas de denominação e de identidade visual do IFPB.....	94
Quadro 9 - Fatores contidos no Decreto e fatores contemplados na AD do IFPB.....	104
Quadro 10 - Informações Fornecidas.....	108
Quadro 11 - Servidores que solicitaram Cursos de Capacitação.....	110
Quadro 12 - Cursos pretendidos extraídos das ADs de 2012 à 2018.....	120
Quadro 13 - Cursos ofertados pelo IFPB no período de 2012 à 2018.....	122
Quadro 14 - Abrangência das capacitações por exercício.....	124
Quadro 15 - Áreas de treinamento pretendidas e cursos ofertados	125
Quadro 16 - Resumo das limitações identificadas e sugestões de adequações.....	153

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Unidades de Avaliação	56
Figura 2 - Ciclo de avaliação de desempenho proposto pelo Governo.....	57
Figura 3 - Avaliação por múltiplas fontes.....	59
Figura 4 – Dispositivos Legais.....	68
Figura 5 - Mapa de Atuação do IFPB.....	90
Figura 6 - Demonstração dos números apresentados pelo IFPB em 2019.....	90
Figura 7 - Expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica	93
Figura 8 - Organização da Educação Brasileira (Lei 9.94/1996).....	94
Figura 9 - SIGRH/Etapas do Ciclo de AD Individual do UFRN.....	126

LISTA DE GRÁFICOS

Gráficos 1 - Servidores que responderam as questões descritivas da AD.....	109
Gráficos 2 - Servidores que responderam as questões descritivas da AD.....	109
Gráfico 3 - Solicitações de Cursos de Capacitação.....	111
Gráfico 4 - Avaliações que solicitaram Cursos de Capacitação.....	112
Gráfico 5 - ADs que informaram cursos de capacitação.....	113
Gráfico 6 - Justificativas para a Capacitação Profissional.....	114
Gráfico 7 - Motivações contidas nas Autoavaliação.....	117
Gráfico 8 - Motivações da Chefia Imediata.....	117
Gráfico 9 - Cursos pretendidos pelos TAE.....	123

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AD	Avaliação de Desempenho
CAF	Curso de Aperfeiçoamento
CEFET	Centro Federal de Educação Profissional e Tecnológica
CEPAL	Comissão Econômica para a América Latina
CETREMFA	Centro de Treinamento e Desenvolvimento do Pessoal do Ministério da Fazenda
CF	Constituição Federal
CGU	Controladoria Geral da União
CHA	Conhecimento, Habilidade e Atitude
CONSUNI	Conselho Universitário da Universidade Federal da Paraíba
CPPD	Comissão Permanente de Pessoal Docente
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DDP	Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas
DGEP	Diretoria de Gestão de Pessoas
EBAP	Escola Brasileira de Administração Pública
EBAPE	Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas
EIAP	Escola Interamericana de Administração Pública
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
ESAF	Escola de Administração Fazendária
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FHC	Fernando Henrique Cardoso
IF	Instituto Federal
IFE	Instituto Federal de Educação
IFPB	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
IRBr	Instituto Rio Branco
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
MARE	Ministério da Administração e Reforma do Estado
MEC	Ministério da Educação e Cultura

MPDG	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
MPPGAV	Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior
OCDE	Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico
PAC	Plano Anual de Capacitação
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Estado
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
PPA	Plano Plurianual
PUCRCE	Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos
RFEPCT	Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica
SEGU	Sistema de Escolas de Governo da União
SETEC	Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
TAE	Técnicos-Administrativos em Administração
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UNED	Unidade Descentralizada de Ensino
USA	Estados Unidos da América

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO.....	19
1.2 OBJETIVOS.....	20
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	20
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	21
1.3 JUSTIFICATIVA.....	21
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	24
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	26
2.1 A COLETA DOS DADOS E DETALHAMENTO DA PESQUISA.....	31
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	34
3.1 A GESTÃO DE PESSOAS.....	34
.....	34
3.1.1 O SURGIMENTO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS DIVERSAS ORGANIZAÇÕES.....	36
3.1.2 TIPOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE PESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS.....	43
3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SERVIÇO PÚBLICO.....	51
3.2.1 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL.....	57
3.2.2 LEGISLAÇÕES E REGULAMENTOS RELACIONADOS A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES TAE.....	64
3.2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO POLÍTICA DE CRESCIMENTO PROFISSIONAL NO SERVIÇO PÚBLICO.....	73
3.3 POLÍTICAS DE CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL NO SERVIÇO PÚBLICO.....	76
3.3.1 O PLANO DE CARREIRA DOS CARGOS TÉCNICO ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO – PCCTAE.....	81
3.3.2 A CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL COMO ALIADA DO DESENVOLVIMENTO.....	85
4 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL COMO BALIZADORA DAS AÇÕES DE CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR.....	92

4.1 O INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA (IFPB) COMO LOCUS DA PESQUISA.....	92
4.2 A REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA NO BRASIL.....	95
4.4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS A PARTIR DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA PESQUISA.....	99
4.4.1 ANÁLISE CRÍTICA DA MODELAGEM DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO APLICADA AOS SERVIDORES TAE DO IFPB.....	99
4.4.2 A EFICÁCIA DO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS TAE ACERCA DAS CARÊNCIAS DE CAPACITAÇÃO DA CATEGORIA.....	107
4.4.3 A RELAÇÃO EXISTENTE ENTRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES DO IFPB E AS AÇÕES DE CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL.....	120
4.4.4 ANÁLISE DOS IMPLEMENTOS TECNOLÓGICOS E DA MODELAGEM AVALIATIVA EXPERIENCIADOS POR UMA IES COIRMÃ.....	127
4.4.4.1 ANÁLISE DAS SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS IMPLEMENTADAS NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA UFRN.....	131
4.4.4.2 ANÁLISE DA FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO APLICADA AOS SERVIDORES TAE DA UFRN.....	135
4.4.5 FATORES LIMITANTES DA MODELAGEM ATUAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO IFPB E APRESENTAÇÃO DE SUGESTÕES DE ADEQUAÇÕES.....	138
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	150
REFERÊNCIAS.....	157
ANEXOS.....	166

1 INTRODUÇÃO

Uma das características da gestão pública brasileira contemporânea é a busca de maiores níveis de eficiência e eficácia, indicadores esses compreendidos como a racionalização dos procedimentos administrativos e operacionais e o alcance dos objetivos organizacionais.

As crises econômicas e políticas que eclodiram a partir dos anos 1980 desencadearam uma série de medidas para conter os gastos públicos e tentar realizar um ajuste fiscal no Brasil. A partir da década de 1990, a forte crise econômica caracterizada pela redução das taxas de crescimento econômico do país, pelo aumento da inflação e do desemprego, impulsionou grandes transformações administrativas no Estado brasileiro, concretizadas pela Reforma Administrativa do Estado.

Além da crise interna vivenciada, a Reforma Administrativa teve como fato motivante o Consenso de Washington de 1989, que provocou uma onda de reformas administrativas gerencialistas na América Latina. Assim, as difusões das ideologias neoliberais se tornaram ainda mais marcante no Governo brasileiro, que não demorou em colocá-las em prática. (BRESSER PEREIRA, 1996)

Aliado ao discurso de ineficiência dos serviços públicos brasileiros, que se estendia a cada governo, foram se modulando teorias que apontavam para uma máquina pública defasada, hipertrofiada e com pouca qualidade de tal modo que nos moldes em que se encontrava não conseguiria atender às exigências de um mundo cada vez mais globalizado e emergente. Foi diante desse cenário, que o Governo brasileiro entendeu inevitável a necessidade de mudança, de reforma e de reestruturação da administração do Estado.

A promulgação da Constituição de 1988 trouxe, no seu Art. 41, profundas mudanças à esfera pública, destacando-se a estabilidade ao servidor público contratado até 1983, e aos que ingressarem ao serviço público por meio de concurso de 1988 em diante. Em 1998, a Emenda Constitucional 19 estabeleceu como critério para a estabilidade e efetivação do cargo público o procedimento de avaliação periódica de desempenho (BRASIL, 1998).

Posteriormente, diversas normativas regulamentaram a sistemática para Análise do Desempenho (AD) dos servidores de cargos de provimento efetivo e dos ocupantes dos cargos comissionados da Administração Pública Federal.

A partir de então, o Governo brasileiro passou a compreender da Avaliação de Desempenho como uma poderosa ferramenta norteadora e determinante da eficácia na prestação dos serviços públicos. Nessa perspectiva, a avaliação de desempenho tem suas funções ampliadas, não restritas ou voltadas à garantia da estabilidade e à efetivação do cargo público (GRILLO, 1983).

Nas Instituições públicas, parte importante dessa concepção estava sob a necessidade de alcançar um padrão weberiano, que consistia em uma preocupação implícita da reforma em criar uma burocracia responsiva ao governante. Assim, ao contrário das várias propostas de organização da burocracia apresentadas desde a década de 1930, que previam carreiras tradicionais, com ascensão linear, propôs-se uma burocracia permeável, cujo mérito não repousava apenas na aprovação no concurso de ingresso, mas dependia do desempenho ao longo da vida funcional.

Nesse contexto, a partir do processo de Reforma Gerencial do Estado brasileiro, iniciado na década de 1980, durante o Governo de José Sarney (1985-1990), posteriormente retomada no Governo de Fernando Collor/Itamar Franco (1990-1995) e aprofundada com o Governo de Fernando Henrique Cardoso, a partir de 1995, buscou-se nos serviços públicos uma cultura de busca pela eficiência, eficácia e efetividade dos serviços prestados à sociedade, foco dos discursos dos governantes brasileiros desde então.

O Plano Diretor da Reforma do Estado, publicado em 1995, de autoria de Luis Carlos Bresser Pereira foi considerado um marco da Reforma Gerencial do Estado brasileiro. Durante o primeiro mandato do Presidente Fernando Henrique Cardoso, Bresser Pereira, então Ministro do extinto Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) – que hoje tem como sucessor o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), delineou os principais elementos do dito Novo Estado Brasileiro, na busca da adequação da Administração Pública Nacional aos critérios da moderna administração gerencial.

Na seara do Ensino Superior, às IFES outras medidas também foram aplicadas na tentativa de reduzir os efeitos das crises e adequá-las às exigências do

mercado. A ideia era empregar a racionalidade técnica no âmbito público e atender aos padrões empresariais. Farias (2009) esclarece que, no Governo de Itamar Franco, foi criada em 1993 a proposta de avaliação das IFES com o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileira (PAIUB), que consistia em um programa de avaliação com adesão voluntária por parte das IFES e que tinha por finalidade introduzir o debate acerca da qualidade da educação superior, seguindo moldes neoliberais.

Assim, a partir do PAIUB, o trilhar em direção à análise da qualidade educacional do ensino superior no Brasil, como se dava a organização dessas IFES e aos servidores que a elas compunham, seria um caminho sem volta. O contexto de reforma administrativa do Estado não buscava apenas o reajustamento da administração direta do Estado, o foco seria a transformação de uma gestão burocrática para uma gestão gerencial e de resultados tendo os servidores públicos como importantes atores nesse processo. Em detrimento dessa nova percepção, a AD dos servidores técnico-administrativos das IFES passou a ter muita relevância no processo de transformação. (COSTA; VIEIRA; RIBEIRO, 2010).

A partir de então, o Governo passou a compreender da AD não só como uma poderosa ferramenta da gestão de pessoas norteadora e determinante da eficácia na prestação dos serviços públicos, mas também instrumento oportunizador de desenvolvimento individual, o que poderia levar a uma mudança da visão da sociedade, a respeito da eficiência dos servidores públicos e da qualidade do serviço prestado pelo Estado.

Na atualidade, a aplicação de instrumentos de Avaliação de Desempenho e de Capacitação Profissional tem sido uma exigência do mercado de trabalho, traduzidos pela busca constante por melhorias produtivas e na prestação de serviços à sociedade. Na esfera pública e privada, ambos instrumentos têm sido percebidos como poderosas ferramentas de Gestão de Pessoas, que propicia a sinergia e o comprometimento dos colaboradores no desenvolvimento de suas competências. A esse respeito, Spector (2010) afirma que a principal relevância de uma AD é o desenvolvimento de novas competências necessárias não somente ao atendimento das demandas e metas institucionais, mas para o desenvolvimento profissional.

Nesse sentido, as organizações públicas ao priorizarem os investimentos no seu capital humano e refletirem sobre as maneiras pelas quais o conhecimento individual pode ser incorporado ao conhecimento coletivo e organizacional, adotando políticas integradas de gestão de pessoas e novas tecnologias, poderão gerar valores que, embora não sejam tangíveis, podem diferenciar eficientemente as organizações dessa natureza (FERREIRA, 2002).

Para Almeida (2004), a avaliação de desempenho enquanto uma metodologia de diagnóstico e análise do desempenho individual e grupal dos membros da organização deve ter como objetivo geral e principal promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos, bem como uma maior produtividade e melhor desempenho organizacional.

Observando esse contexto, a presente pesquisa teve como ponto de partida a necessidade de se fazer um estudo acerca da Avaliação de Desempenho, aplicada aos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), como instrumento reflexivo das deficiências, interesses e expectativas laborais, analisando sua eficiência em extrair de forma clara as necessidades de capacitação profissional.

Para tanto, apresenta-se a descrição da metodologia aplicada à pesquisa, a evolução histórica do processo de AD na gestão pública, a fundamentação teórica sobre os temas relacionados à pesquisa e, o processo de AD adotado pelo IFPB, buscando compreender o seu papel e sua importância para o desenvolvimento dos servidores. A partir da análise e compreensão de tais elementos do processo avaliativo, buscou-se apresentar propostas de melhoria à sistemática de AD na organização, com vistas a contribuir para o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas na Instituição.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Uma vez que a Avaliação de Desempenho do servidor público foi concebida pelo Governo Federal como uma potencial propulsora de desenvolvimento e transformações, também será objeto dessa pesquisa a análise das ações de

Capacitação da Instituição em tela, aplicadas ao seu quadro funcional, como fonte originária de benefícios individuais, organizacional e à prestação de serviço à sociedade.

Nessa direção, buscaremos responder as seguintes indagações: A Avaliação de Desempenho aplicada aos servidores técnico-administrativos do IFPB possibilita a visualização das necessidades de treinamento que determinam ações de Capacitação Profissional? As ações de capacitação e de treinamento do IFPB são aderentes às necessidades de melhoria do desempenho dos seus técnicos-administrativos e ao desabrochar de suas potencialidades?

Gentil (2011) defende a ideia de que se deve tratar o desempenho como uma via de mão dupla, onde tanto a organização como colaboradores necessitam saber sobre as potencialidades de seus colaboradores e também sobre suas atividades, respectivamente.

A utilização da Avaliação de Desempenho além de configurar-se como um importante dispositivo que possibilita o desenvolvimento na carreira de servidores públicos por meritocracia, também se configura como um relevante mecanismo na busca de uma gestão mais democrática, oportunizando a abertura de diálogos, valorização de experiências, identificação de potencialidades, além de diagnosticar necessidades de aperfeiçoamentos.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

A partir desse contexto, é objetivo geral da presente pesquisa analisar o modelo de Avaliação de Desempenho, submetido aos servidores técnico-administrativos do IFPB-Reitoria, como instrumento reflexivo das necessidades de capacitação dos servidores avaliados, que culmina em treinamentos e capacitações, desenvolvimento profissional e melhoria nas rotinas laborais.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A presente pesquisa objetiva-se ainda a:

- A) Analisar criticamente a Ficha de Avaliação de Desempenho aplicada aos servidores TAE;
- B) Analisar a eficácia do modelo de AD na identificação das carências de capacitação dos TAE;
- C) Analisar a AD como balizadora das ações de Capacitação Profissional dos TAE;
- D) Observar a modelagem e as soluções experienciadas por outra IES, no que se refere ao processo de AD;
- E) Identificar as limitações e sugerir adequações à modelagem atual da AD do IFPB.

1.3 JUSTIFICATIVA

A presente pesquisa justifica-se em função da importância de se ter uma modelagem de Avaliação de Desempenho eficiente, que promova a coleta de dados fiel à realidade dos envolvidos, configurando-se como rico instrumento para o desenvolvimento das equipes e das organizações. A natureza do estudo, debruçado sobre os anseios dos servidores acerca da avaliação de desempenho que lhes é aplicada pela Instituição de Ensino, reveste-se de uma importância, cuja relevância está na valorização do indivíduo e da responsabilidade com o seu desenvolvimento psicossocial, intelectual e profissional.

O interesse pelos temas Avaliação de Desempenho e Capacitação Profissional deve-se ao fato da pesquisadora estar lotada no Setor Financeiro da Reitoria do IFPB, coordenando a Execução da Folha de Pessoal, há nove anos, tendo acompanhado a evolução dos gastos orçamentários com a Capacitação dos servidores técnico-administrativos durante esse período. Contudo, apesar da constatação da presença da rubrica orçamentária de Capacitação profissional nos relatórios de Demonstrativos de Despesas com Pessoal da Instituição, que permeia

o valor de R\$170.000,00 anual, observou-se paralelamente a inquietude de alguns servidores a despeito dos cursos ofertados pela instituição usualmente não contemplarem temas relevantes para os TAE, que poderiam agregar inovações e facilidades ao cotidiano dos servidores, além de mantê-los atualizados sobre temas que necessitam de constantes renovações.

Assim, a partir da observação desse entrave, nasceu o desejo de pesquisar a relação existente entre os cursos ofertados pela instituição como parte do programa de Capacitação Profissional e a Avaliação de Desempenho aplicada aos servidores TAE, buscando traçar um paralelo sobre esse instrumento de gestão de pessoas e a capacitação profissional dos TAE, compreendendo esta ligação como ferramenta capaz de proporcionar à Administração Pública um benéfico e valioso elo entre a Instituição e seus servidores.

Foram pesquisados nos repositórios da Capes, Scielo, SPELL, RSP - Revista do Serviço Público, Portal da ENAP, entre alguns repositórios de Programas de Pós-Graduação, estudos cujos objetivos fossem relacionadas aos da presente pesquisa, tendo sido adotados como descritores as temáticas: Avaliação de Desempenho e Capacitação Profissional. Dos artigos trazidos pelas bases de dados foram selecionados 5 artigos, tendo como critério de inclusão documentos que foram tratados dentro do contexto do Serviço Público, priorizando os relacionados às IES da Paraíba, conforme Quadro a seguir:

Quadro 1 – Alguns Trabalhos de Dissertação relacionados à AD

Autores	Programa/ Repositório	Tipo/Tema	Objetivos
FERREIRA, Raquel Pereira de Lima (2019)	MPPGAV - UFPB/ Repositório do Programa	Dissertação / A Política Avaliativa de Desempenho dos servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal da Paraíba e sua repercussão nos serviços de atendimento ao público na Instituição.	Essa pesquisa objetivou analisar a política de AD dos servidores TAE da UFPB, verificando a percepção dos gestores e dos servidores TAE que realizam atendimento ao público, analisando se o processo avaliativo repercute na melhoria dos serviços de atendimento ao público que são prestados. Onde foi descrito o modelo implantado pela Instituição e seus indicadores.
ANDRADE, Rossana	MPGOA – UFPB/	Dissertação / Avaliação de Desempenho no	Esse estudo investigou sobre a AD dos servidores TAE no IFPB

Figueiredo Nunes de (2017)	Repositório do Programa	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB): Implicações para a aprendizagem organizacional.	identificando, através de entrevista semiestruturada, a percepção dos gestores acerca da contribuição da AD na promoção da aprendizagem. A pesquisa teve como foco apontar as sensações acerca das deficiências do processo em termos de culturais e comportamentais.
PITA, Ubiramar Sinfrônio	MPGOA – UFPB/ Repositório do Programa	Dissertação / Processo de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnicos-Administrativos da Universidade Estadual da Paraíba.	A pesquisa foi realizada na UEPB, com os servidores TAE e profissionais envolvidos na gestão do processo de avaliação. Através da coleta de dados e entrevista, verificou-se a percepção dos servidores quando as principais finalidades do processo avaliativo no âmbito da UEPB.
WILHELM, Elizane Maria de Siqueira (2013)	Planejamento e Governança Pública - UTFPR/ Repositório da CAPES	Dissertação / A Capacitação Dos Servidores Das Instituições Federais De Ensino Do Estado Do Paraná.	Este estudo, com a adoção do critério de acessibilidade, teve por objetivo identificar as estratégias de capacitação adotadas pelas IES do Estado do Paraná para a capacitação dos seus servidores. Os principais resultados dizem respeito a formalização e o planejamento da capacitação nestas instituições, e a busca constante no desenvolvimento de estratégias para o desenvolvimento contínuo dos servidores.
TEIXEIRA FILHO, Antônio Raimundo Cardoso (2018)	UFBA/ SPELL	Dissertação / Modelo de Capacitação dos Servidores da UFBA: Uma Análise à Luz da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal	O estudo objetivou analisar o modelo de capacitação implementado na instituição, caracterizando os resultados da capacitação do corpo TAE, bem como, os indicadores resultantes dessas ações institucionais. Além disso, mapearam-se as visões dos gestores e TAE acerca desse modelo, explicitando ainda as lacunas por eles apontadas.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em consultas a repositórios de teses e dissertações (2019).

Ao observarmos as pesquisas demonstradas no Quadro 1 – Alguns Trabalhos de Dissertação relacionados à AD, pudemos comprovar a relevância e singularidade do estudo proposto por essa pesquisa, uma vez que a mesma além de conter embasamento teórico que contribui sobremaneira para a valorização do desenvolvimento do servidor público, apresenta um novo enfoque para a temática escolhida, já que abarca a relação existente entre os temas Avaliação de

Desempenho e Capacitação Profissional, não havendo sido encontradas outras pesquisas cujo objeto de estudo também contemple a relação entre essas temáticas.

Dessa forma, acredita-se que se fazem necessários estudos qualitativos que avaliem de maneira consistente a utilização da Avaliação de Desempenho como forma refletiva das reivindicações dos servidores técnicos-administrativos do IFPB, a fim de obter um diagnóstico relativo a eficiência da modelagem atualmente aplicada. Da mesma maneira, necessário se faz uma criteriosa análise documental a fim de mapear de que forma estão sendo empregados pela Instituição os valores orçamentários destinados a Capacitação de Pessoal e, sobretudo, aferir se sua utilização guarda relação com a Avaliação de Desempenho aplicada aos servidores.

Nesse sentido, do ponto de vista da eficácia na gestão administrativa, buscamos responder as seguintes indagações: O modelo atual de Avaliação de Desempenho submetido aos servidores técnicos-administrativos do IFPB, consegue extrair as habilidades, necessidades e deficiências dos servidores avaliados? As ações de Capacitação criadas pela Instituição, mantém relação com os resultados apontados pela Avaliação de Desempenho dos servidores técnicos-administrativos?

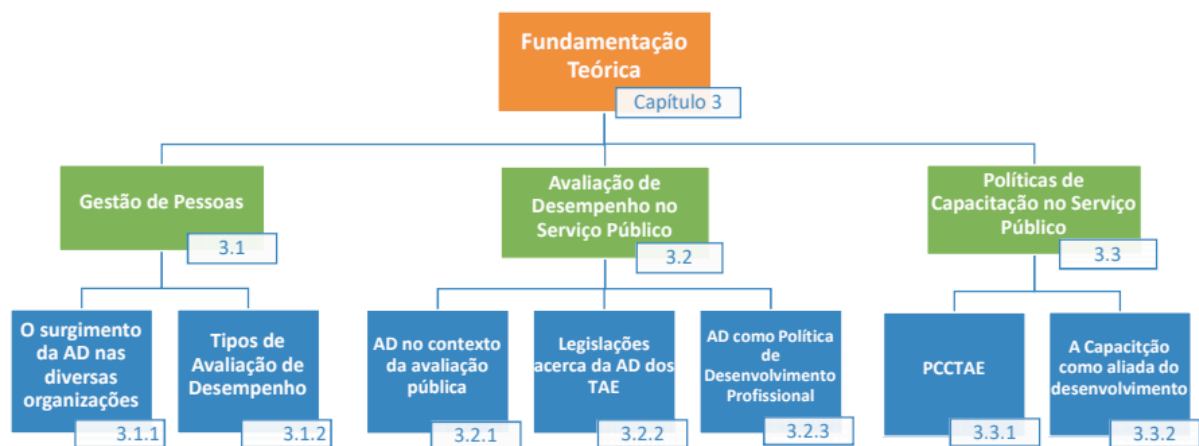
Do ponto de vista gerencial, buscamos analisar os efeitos da aplicação de programas de Avaliação de Desempenho em uma Instituição de Ensino Superior, demonstrando os obstáculos na captação dos dados de forma fidedigna, que espelhe a realidade vivenciada pelos servidores técnico-administrativos. E assim, a partir da compreensão dos desafios enfrentados pela equipe, explorar possibilidades de mudanças administrativas na organização que imprima qualidade laboral e de vida aos servidores.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Quanto à estrutura geral deste trabalho, distinguem-se quatro divisões principais representadas através dos capítulos: (1) Introdução; (2) Metodologia da pesquisa; (3) Aportes Teóricos acerca da Avaliação de Desempenho e da Capacitação Profissional; (4) A Avaliação de Desempenho Individual como balizadora das ações de Capacitação Profissional em uma Instituição de Ensino Superior; (5) Considerações Finais.

No terceiro capítulo, onde apresentamos os aportes teóricos acerca da AD e da Capacitação Profissional, estão indicadas as bases teóricas que deram origem e motivação à investigação aqui proposta, divididas em três grandes áreas: Gestão de Pessoas; Avaliação de Desempenho no Serviço Público e Políticas de Capacitação Profissional no Serviço Público; cada uma com suas subdivisões, conforme o demonstra o Quadro 2:

Quadro 2 - Subdivisão do Capítulo 3: Fundamentação Teórica.



Fonte: Elaborado pela autora.

Foram apresentados neste capítulo introdutório (Capítulo 1), a problemática da pesquisa, a pergunta chave, a justificativa, alguns trabalhos de dissertação relacionados à AD, os objetivos geral e específicos, além da delimitação do tema. Daremos início ao Capítulo 2 abordando os procedimentos metodológicos que foram utilizados para responder a problematização desta temática de pesquisa.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Fonseca (2002), *metodos* significa organização, e *logos*, estudo sistemático, pesquisa, investigação; ou seja, metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência. Dessa maneira, a metodologia ultrapassa a descrição dos procedimentos (métodos e técnicas a serem utilizados na pesquisa), indicando a escolha teórica realizada pelo pesquisador para abordar o objeto de estudo. Etimologicamente, metodologia significa o estudo dos caminhos e dos instrumentos utilizados para fazer uma pesquisa científica.

Para Barros e Lehfeld (1991), a pesquisa científica é o resultado de um inquérito ou exame minucioso, realizado com o objetivo de resolver um problema, recorrendo a procedimentos científicos. A pesquisa é um processo permanentemente inacabado que se processa por meio de aproximações sucessivas da realidade, fornecendo meios para uma intervenção no real. Barros e Lehfeld (1991) refere-se ainda à pesquisa como sendo a inquisição, o procedimento sistemático e intensivo, que tem por objetivo descobrir e interpretar os fatos que estão inseridos em uma determinada realidade.

Reconhecendo a complexidade dos fenômenos estudados no contexto da gestão administrativa vinculada aos servidores e aliando a experiência profissional com a necessidade de responder a problematização desta temática de pesquisa, vislumbramos um enfoque metodológico que permitisse o desenvolvimento de uma análise crítica da realidade apresentada com vistas a sua transformação. Segundo Pérez Gómez (1998), os estudos de pesquisa devem utilizar uma metodologia de investigação que se coadune com sua natureza.

Nesse sentido, inicialmente buscamos delimitar um método que melhor correspondesse à problemática em estudo, apoiando-se na teoria apresentada por Lakatos (2011)

O método científico é a teoria da investigação. Esta alcança seus objetivos de forma científica, quando cumpre ou se propõe a cumprir as seguintes etapas: descobrimento do problema, colocação precisa do problema, procura de conhecimentos ou instrumentos relevantes ao problema, tentativa de solução do problema com auxílio dos meios identificados, invenção de novas ideias, obtenção de uma solução (exata ou aproximada),

investigação das consequências da solução obtida, prova (comprovação) da solução, correção das hipóteses, teorias, procedimentos ou dados empregados na obtenção da solução correta.

Nesse contexto, em termos metodológicos, classificamos a presente pesquisa como um estudo de caso com enfoque qualitativo que teve o papel de apontar a eficácia e a usabilidade da Avaliação de Desempenho aplicada pelo IFPB como forma de impulsionar ações de capacitação, extraindo informações acerca dos anseios e necessidades dos servidores, pertinentes ao dia a dia das atividades laborais dentro da Instituição de Ensino.

Do ponto de vista da abordagem do problema, a pesquisa qualitativa é particularmente advinda das pesquisas nas Ciências Sociais que, segundo Minayo (2007), é caracterizada pelo seu aspecto dinâmico e mutável. O método qualitativo será adequado para atender à necessidade de aprofundamento nas percepções dos dados levantados e não requer, em sua essência, o uso de métodos e técnicas estatísticas.

Conforme Marconi e Lakatos (2007), a abordagem qualitativa tem como premissa analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano, fornecendo análises mais detalhadas sobre as investigações, atitudes e tendências de comportamento. Sobre a pesquisa qualitativa Deslauriers (1991), também esclarece:

Na pesquisa qualitativa, o cientista é ao mesmo tempo o sujeito e o objeto de suas pesquisas. O desenvolvimento da pesquisa é imprevisível. O conhecimento do pesquisador é parcial e limitado. O objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações.

Seguindo a lógica desse princípio metodológico optou-se, quanto ao procedimento técnico, pela utilização do estudo de caso, o que possibilitou a busca de informações acerca da eficácia da metodologia de Avaliação de Desempenho utilizada pela Instituição em tela, como instrumento de identificação de deficiências e potencialidades dos servidores que compõem o quadro funcional. O estudo de caso é definido por Yin (2005, p.32) como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Entende-se como conhecimento empírico como sendo o conhecimento que adquirimos no cotidiano, por meio de nossas experiências, sendo construído por meio de tentativas e erros num agrupamento de ideias. Para Gil (2008), o estudo de caso trata-se de um estudo profundo e detalhado de poucos objetos. Ventura (2007), evidencia algumas vantagens do estudo de caso,

[...] estimula novas descobertas, em função da flexibilidade do seu planejamento; enfatizam a multiplicidade de dimensões de um problema, focalizando-o como um todo e apresentam simplicidade nos procedimentos, além de permitir uma análise em profundidade dos processos e das relações entre eles.

A pesquisa, que teve natureza aplicada, caracterizou-se por gerar conhecimentos para aplicações práticas dirigidas à solução de problemas específicos e envolve verdades e interesses locais. Para obtenção dos objetivos propostos foi realizado o cruzamento das informações dos cursos desejados pelos servidores avaliados, obtidas na Avaliação de Desempenho, com os cursos ofertados pela Instituição, através dos programas de Capacitação, com a finalidade de identificar se uma salva relação com a outra.

Muitos estudos têm mostrado que organizações que promovem o crescimento e o desenvolvimento do indivíduo tanto quanto da organização têm como características-chaves apoio ao empregado, produtividade, retenção e lealdade (MILLER, 1998). Nesse sentido, a gestão de desempenho deve, além de atender aos ganhos de produtividade para a Instituição, trazer consigo uma perspectiva de crescimento profissional e pessoal de seus servidores.

Quanto aos objetivos, tratou-se de uma pesquisa que se caracteriza como descritiva. Na pesquisa descritiva, os fatos são observados sem, contudo, discutir ou investigar os conteúdos implícitos ou explícitos. Dessa forma, busca-se descrever e observar, sistematicamente, as características de determinado objeto. Nesse contexto, buscou-se descrever o processo de Avaliação de Desempenho do Governo Federal, sua regulamentação e características; bem como, as políticas públicas destinadas a ampliação de ações de Capacitação ao servidor público federal.

A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987).

Quanto aos procedimentos técnicos que foram adotados, tratou-se de pesquisa bibliográfica e documental. Identificamos como pesquisa bibliográfica porque irá basear-se em materiais já publicados acerca da temática da pesquisa, o que fornecerá diferentes concepções sobre o tema a ser estudado e permitirá que o assunto seja atualizado. Para Marconi e Lakatos (2011)

"A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses etc [...]. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto [...]" (LAKATOS, 2011, P.57)

Nesse sentido, para viabilizar e diversificar a pesquisa, foram utilizados livros, teses, dissertações, artigos disponíveis nas páginas da internet, entre outros. Para isto, a pesquisa bibliográfica utilizou o Banco de Teses e Dissertações da Capes, o acervo da Biblioteca Central da UFPB e do IFPB, bem como trabalhos disponíveis na biblioteca do MPPGAV que se relacionam ao tema.

Buscou-se aprofundamento teórico sobre temas como Avaliação de Desempenho, Capacitação Profissional, Gestão de Pessoas, PCCTAE, Eficiência, Gestão Públicas, entre outros, em virtude de estarem intimamente ligados com o atingimento dos objetivos da pesquisa.

A pesquisa documental é tida como um procedimento metodológico que possibilita analisar o objeto de pesquisa em seu conteúdo formal, caracterizando-se pela busca de informações em documentos que não receberam nenhum tratamento científico. Gil (2008) destaca que os documentos são classificados em dois tipos de fontes principais: os documentos de primeira mão que são aqueles que não receberam qualquer tratamento analítico, como: documentos oficiais, reportagens de jornal, cartas e etc. E, os documentos de segunda mão que são os que já foram analisados, como: tabelas estatísticas, relatórios de pesquisa, entre outros.

Através do estudo documental, foram realizadas seleção e análise de documentos oficiais que regulamentam a Avaliação de Desempenho aplicáveis aos servidores de cargos de provimento efetivo e dos ocupantes dos cargos

comissionados da Administração Pública Federal, tidos como fonte primária da pesquisa.

Foram realizadas as seguintes pesquisas documentais: a Constituição Federal de 1988, que concedeu a estabilidade aos servidores públicos; a Lei 11.784 de 22/09/2008, que implantou a Avaliação de Desempenho no serviço público e a sua progressão por mérito; a Lei 11.091 de 12/01/2005 que criou o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE); o Decreto 7.133/2010, que regulamentou os critérios da Avaliação de Desempenho do servidor público; a Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998, que estabelecesse as escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos; além do Decreto 5.707, que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, entre outros.

O campo de aplicação da pesquisa foi a administração superior do Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia da Paraíba (IFPB). A escolha dessa IES para a análise deve-se ao fato da pesquisadora ser servidora efetiva da referida Instituição. Delimitamos como recorte histórico da pesquisa o período de 2015 a 2018. A definição desse período fundamenta-se no ano (2015) em que houve modificações no Regimento Interno do Instituto pesquisado, motivada pela criação de um novo setor denominado Diretoria de Desenvolvimento de Pessoal, nascido com o intuito de agregar aos Recursos Humanos profissionais dedicados ao desenvolvimento do quadro de pessoal.

A coleta de dados é a busca por informações para a elucidação do fato ou fenômeno que o pesquisador quer desvendar. Nesse sentido, o instrumental técnico elaborado pelo pesquisador para o registro e a medição dos dados deverá preencher os seguintes requisitos: validade, confiabilidade e precisão.

Como instrumentos de coleta de dados foram analisados os Relatórios Descritivos de Avaliações de Desempenho dos servidores técnicos administrativos do IFPB e os relatórios que a Instituição detém acerca dos cursos de Capacitação ofertados aos seus servidores, no durante o período pesquisado, solicitados à Diretoria de Desenvolvimento de Pessoal, partir do e-SIC (Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão).

No que concerne à análise dos dados coletados, foi realizado por meio de cruzamento das informações contidas nos documentos disponibilizados pela Instituição. Esse método de análise de dados consistiu num processo de inferência sistemático e analítico, em que se obedeceu ao cumprimento de 4 etapas: uma pré-análise dos relatórios com a exploração do conteúdo desse material; a classificação dos dados ano a ano; o cruzamento anual dos relatórios pesquisados e, em seguida; a realização o tratamento dos dados com a sua interpretação.

Pela sua relevância, o presente estudo pode ainda subsidiar um estudo das necessidades de aprimoramentos na modelagem da Avaliação de Desempenho atualmente utilizada, identificando possíveis pontos de melhoramento e acrescentando questionamentos com diferentes tipos de variáveis que possibilitem equacionar problemas no processo da gestão de desempenho.

2.1 A COLETA DOS DADOS E DETALHAMENTO DA PESQUISA

A presente pesquisa tem como objetivo geral, analisar o modelo de Avaliação de Desempenho submetido aos servidores técnico-administrativos do IFPB-Reitoria, como instrumento reflexivo das necessidades de capacitação dos servidores avaliados, que pode culminar em desenvolvimento profissional, por intermédio de treinamentos e capacitações, além de contribuir para a melhoria das rotinas laborais.

Para fins de coletar os dados que viabilizariam a pesquisa, foi solicitado através do portal da transparência, por meio do Portal E-Sic (Serviço de Informação ao Cliente), informações acerca da Avaliação de Desempenho e da Capacitação profissional aos servidores TAE lotados na Reitoria do IFPB, no período compreendido entre 2012 à 2018, recorte atual da pesquisa.

Cumprir destacar que o recorte inicialmente proposto pela pesquisa compreendia o período entre 2015 (ano da criação da Diretoria de Desenvolvimento de Pessoal) e 2018. Contudo, em conversa com o atual Diretor de Desenvolvimento de Pessoal, foi constatado que existia uma lacuna nos registros das ADs nos anos de 2017 e 2018, o que poderia limitar sobremaneira a pesquisa. Assim sendo, no sentido dar mais sustentabilidade à pesquisa e torná-la mais rica em dados que viabilizariam um estudo mais conclusivo, estendemos o recorte da pesquisa que

passou a iniciar-se a partir do ano de 2012, visto que neste ano o IFPB iniciou o registro em planilha eletrônica das transcrições cursivas oriundas das ADs.

Também através do E-Sic, obtivemos como resposta as listagens anuais contendo os cursos ofertados pela DGEP do IFPB. Já a solicitação pertinente às respostas dos TAE às AD a eles aplicadas, foi nos informado que os formulários respondidos (AD) são restritos, todavia, poderiam ser disponibilizadas as transcrições registradas em planilha eletrônica acerca das necessidades de capacitação extraídas das referidas avaliações, de forma não nominativa. Nesse sentido, foi disponibilizado o Relatório Descritivo das Necessidades de Capacitação dos TAE (anexo II), catalogadas a partir das respostas cursivas contidas na AD.

Com o objetivo de organizar e sumarizar os dados de forma a possibilitar o fornecimento de respostas ao problema proposto para a investigação, após a coleta dos dados, foram procedidas as ações de análise e interpretação de todo o material disponibilizado. Dentro desta perspectiva, a análise qualitativa dos dados levantados foram realizadas por meio de um processo de categorização utilizado para classificar e interpretar o material qualitativo, de forma a buscar uma melhor compreensão dos dados, e assim extrair os aspectos mais relevantes. Durante o processo investigativo, a interpretação dos dados teve como objetivo aprofundar a busca de um sentido mais amplo para as respostas coletadas.

Na presente pesquisa o procedimento de análise de conteúdo contemplou as seguintes etapas: etapa inicial, constituída pela pré-análise dos dados; categorização dos elementos; posteriormente iniciou-se a etapa de exploração do material obtido e, por fim; a etapa em que se executou o tratamento dos resultados da pesquisa.

Nessa perspectiva, a fim de atender a cada um dos objetivos específicos da pesquisa e propiciar a estruturação dos elementos do conteúdo de modo a extrair as suas significações, procuramos interpretar o conjunto de dados de forma que nos fosse permitido obter:

- (1) Análise crítica da Ficha de Avaliação de Desempenho aplicada aos servidores TAE, identificando os pontos negativos e as fragilidades do processo;

- (2) A análise da eficácia do modelo de AD na identificação das carências de capacitação dos TAE. Tendo sido demonstrada através de gráficos percentuais provenientes das respostas das AD (autoavaliação, avaliação par ou avaliação da chefia imediata) que conseguiram extrair de forma clara e objetiva, os cursos desejados pelos servidores TAE;
- (3) A análise da AD como balizadora das ações de Capacitação Profissional dos TAE. Tendo sido obtida a partir do cruzamento dos cursos solicitados pelos servidores (extraídos por meio da AD) e do relatório de cursos ofertados pela Instituição;
- (4) A observação da modelagem de AD utilizada por uma IES coirmã, cujas as soluções administrativas e tecnológicas experienciadas possam servir de subsídio para sugestão de melhoramentos processo avaliativo do IFPB;
- (5) A partir da identificação das fragilidades do processo avaliativo do IFPB e mediante a observação das experiências vivenciadas por uma Instituição de reconhecido *know how* em apresentar soluções para o serviço público, foi possível sugerir adequações para que o processo de AD seja mais eficaz e se enquadre nas normativas vigentes.

Nesse contexto, na medida em que os dados qualitativos foram sendo classificados por padrões de repostas e catalogados, de acordo com os objetivos da pesquisa, foram sendo também consideradas outras categorias que emergiram no decorrer da análise, como é característico da natureza do processo investigativo.

Daremos início ao Capítulo 3 inserindo a Fundamentação Teórica, onde foi apresentada a revisão bibliográfica que são pertinentes à área de estudo trabalhada, apresentando os mais importantes conceitos analisados por diversos autores.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo destina-se a apresentar a fundamentação teórica da pesquisa, constituindo o material que embasará o tema escolhido para o trabalho: A Avaliação de Desempenho Individual como balizadora das ações de Capacitação Profissional em uma Instituição de Ensino Superior. Tendo como referencial teórico a revisão das obras escritas por autores como Taylor, Weber, Bresser Pereira, Grillo, Gentil, Lacombe, Guimarães, Fagnani, entre outros citados no decorrer do trabalho.

Serão trabalhados alguns conceitos relevantes à temática da pesquisa, a partir de uma dimensão histórica, tais como: Avaliação de Desempenho, Competência, Gestão de Desempenho, Gestão por Competência, Gestão de Pessoas, Capital Humano, Meritocracia, entre outros.

3.1 A GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas faz parte da área de administração, ela é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Atualmente, o crescente desenvolvimento tecnológico tem alavancado a modernização dos processos produtivos e, nesse cenário de intensas mudanças, a gestão de pessoas tornou-se uma das áreas que mais tem sofrido transformações em decorrência da busca pela qualidade e produtividade imposta pelo mundo moderno.

O conceito de gestão de pessoas é uma associação de habilidades e métodos definidos, com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano nas organizações. A gestão de pessoas ocorre quando há a participação, capacitação e envolvimento dos funcionários e serve para humanizar uma empresa. O setor de gestão de pessoas possui uma grande responsabilidade na formação e seleção dos profissionais, e tem o objetivo de desenvolver e colaborar para o crescimento da instituição e do próprio profissional. (DUTRA, 2006)

Na administração pública a gestão de recursos humanos caracteriza-se como uma função política de regulação que se volta para dentro e para fora das organizações públicas, pondo-se como mediadora entre a burocracia e os objetivos éticos e políticos contidos numa dada missão institucional (NOGUEIRA, SANTANA, 2000, p. 2).

Assim, em uma concepção renovada, a administração de recursos humanos na área pública está inserida no “esforço de mediação entre o caráter inevitavelmente burocrático das organizações e a missão que estas têm que cumprir, com responsabilidade e transparência numa sociedade democrática” (NOGUEIRA; SANTANA, 2000, p. 11).

Inserida na realidade das ações vinculadas à administração pública, a gestão de pessoas tem sido vista como um processo de planejamento, organização, direção e controle no desenvolvimento, treinamento, motivação, avaliação e manutenção de recursos humanos. Sob esse ponto de vista, a atuação da área de recursos humanos assume um papel de fiscalização, avaliação e minimização de problemas, o que torna a Avaliação de Desempenho, foco deste estudo, um instrumento pertence à função administrativa denominada “controle” (BERGUE, 2007).

Promove o crescimento profissional e, por conseguinte, o crescimento organizacional, uma vez que prima pela utilização e aperfeiçoamento das habilidades das individuais, valorizando-as. São as pessoas que constituem o principal ativo da organização, daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas a seus funcionários.

As organizações constituem-se como verdadeiros seres vivos. Em uma organização, são as pessoas que vendem, produzem, servem, gerenciam, tomam decisões, motivam, lideram, acertam e erram na condução da trajetória da instituição. A gestão de pessoas, tem o papel de intensificar a aplicação dos conhecimentos, destrezas e habilidades pessoais para manter a competitividade dos negócios e de garantir que o uso dos recursos materiais, financeiros e tecnológicos estão sendo utilizados com eficiência e eficácia.

Lacombe (2005), converge com esse pensamento, quando destaca que o principal ativo de uma organização é o ser humano, e este precisa ser motivado, conhecendo os seus direitos e deveres. Destaca ainda que é necessário haver

enfoque nos papéis profissionais e em quem os realiza, sendo indispensável saber administrar. Realizar uma gestão eficaz, e sobretudo, ter ciência que administrar significa um conjunto de esforços que objetivam o planejamento, a organização, a liderança, a coordenação e o controle das atividades de um grupo de pessoas dentro de uma organização.

A partir desse entendimento, as pessoas devem ser visualizadas como parceiras das organizações, pois constituem parte integrante do capital intelectual da empresa. Elas são fornecedoras de conhecimentos, competências e são, sobretudo, a inteligência que propicia decisões que imprime significado aos objetivos globais das organizações.

A gestão das pessoas pressupõe avaliação, dinâmica que converge às ações individuais com os propósitos organizacionais, envolvendo decisões de desenvolvimento, sucessão e recompensas. É dever do gestor treinar, liderar, motivar e avaliar, como meio para alcançar a eficiência e eficácia organizacional e desta maneira também obter a satisfação dos objetivos pessoais.

A avaliação de desempenho empregada nas organizações, segundo Brito e Guilherme (2007), é um instrumento utilizado pela gestão de pessoas no plano estratégico organizacional, que tem a função de sinalizar as reais necessidades tanto da pessoa avaliada quanto da organização como um todo para que sejam tomadas decisões que possam proporcionar crescimento para ambos.

3.1.1 O SURGIMENTO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS DIVERSAS ORGANIZAÇÕES

Mecanismos de avaliação de desempenho tem sido utilizados como ferramenta de controle dos indivíduos desde a antiguidade. De acordo com Lucena (1992), é possível identificar a preocupação com o desempenho das pessoas no cumprimento de suas tarefas, desde o momento que surgiram as primeiras civilizações. Segundo o autor, à medida que os homens começaram a se organizar para viverem em coletividade, o excedente produzido pelas famílias tornou-se fator preponderante de capacidade e autoridade, o que deu origem a formação de classes ou castas como reflexo do poder que cada indivíduo exercia na sua comunidade.

Tal poder advinha da capacidade dos indivíduos de se sobreporem aos demais em suas tarefas, isto é, pelo seu desempenho.

Nesse contexto, podemos perceber que a preocupação das organizações em manter os indivíduos habilitados para o desempenho das suas funções não é recente, entretanto, foi com o fortalecimento do capitalismo e das grandes indústrias que a avaliação do desempenho pessoal ganhou maior proporção. Especialmente, foi a partir do advento do taylorismo, no século XX, que se ampliou os processos e escalas avaliativas de desempenho dos empregados.

Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915) foi um engenheiro mecânico, nascido na Filadélfia – USA. Considerado "o pai" da Administração Científica, introduziu o conceito da chamada Administração Científica, revolucionando todo o sistema produtivo no começo do século XX, e criando a base sobre a qual se desenvolveu a atual Teoria Geral da Administração.

Em 1911, publicou o seu mais renomado livro, "Os Princípios da Administração Científica", cujo seu foco era a eficiência e eficácia operacional na administração industrial. Pioneiro em seus conceitos, ao considerar que a esfera do trabalho era digna de estudo e observação sistemática, Taylor foi mundialmente reconhecido. Através de sua teoria, que pressupunha que os indivíduos eram motivadas exclusivamente por interesses salariais e materiais, de onde surgiu o termo "homo economicus", recomendou incentivos e prêmios salariais aos trabalhadores.

Assim, Taylor (1990), em sua mais célebre obra, já ressaltava a necessidade das organizações possuírem em seu quadro funcional homens competentes a fim de alcançar a máxima produtividade. A sua teoria provocou uma verdadeira revolução no pensamento administrativo e no mundo industrial. Foram as pesquisas de Taylor para a racionalização do trabalho que deram origem às primeiras escalas de avaliação por mérito, aplicadas na época unicamente para disciplinar os trabalhadores e interferir no seu modo de atuar no ambiente de trabalho.

A partir de então, com base no princípio taylorista de seleção e treinamento do trabalhador, as organizações procuravam aperfeiçoar seus funcionários, de modo que apenas as habilidades necessárias ao exercício de atividades específicas eram contempladas, limitando-se às questões técnicas relacionadas às atividades laborais

e às específicas de cada cargo. Baseados nessa visão, orientava-se a formulação das políticas e diretrizes empresariais para o aumento da produtividade, relacionando todos os esforços em torno da captação e do desenvolvimento de competências que a beneficie.

Ao definir competência, Sparrow e Bognanno (1994), fazem referência a um repertório de atitudes que possibilitam ao profissional adaptar-se rapidamente a um ambiente cada vez menos estável e ter uma orientação para a inovação e a aprendizagem permanentes. Segundo esses autores, competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico ao longo de uma carreira profissional ou no contexto de uma estratégia corporativa.

Isambert-Jamati (1997) esclarece ainda que, no fim da Idade Média, a expressão competência era associada essencialmente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade, atribuída a alguém ou a alguma instituição, de apreciar e julgar certas questões. Por extensão, o conceito de competência veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém de pronunciar-se em relação a determinado assunto e, mais tarde, passou a ser utilizado, de forma mais genérica, para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho.

A sociedade contemporânea está passando por um período de grandes transformações sociais, políticas, econômicas e culturais, resultado de um processo de reestruturação produtiva, cujo trabalho especializado, marcado pela alienação e repetição de uma mesma função pelo trabalhador, foi substituído pela flexibilização das funções onde o empregado passou a realizar diversas tarefas conforme as necessidades da empresa. O impacto dessa reestruturação se concretizou por intermédio dos processos de racionalização organizacional, cujas técnicas empresariais incorporaram novas tecnologias e novos modelos de gestão.

Nesse cenário, as organizações têm buscado novas ferramentas de gestão para fazer frente a um novo contexto decisório. Esse novo contexto que se apresenta nas últimas décadas traz novos elementos, principalmente intangíveis, que até alguns anos atrás não eram considerados pelas empresas (YIN, 2005). Assim, em decorrência de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações passaram a considerar, no processo de

desenvolvimento profissional de seus funcionários, não somente questões técnicas mas também aspectos sociais e comportamentais.

Conforme Pasquali (1999), a definição constitutiva de desempenho refere-se ao conjunto de comportamentos manifestados pelo indivíduo no exercício de suas atribuições e responsabilidades, que envolve a mobilização intencional de conhecimentos e habilidades orientadas à consecução do trabalho considerando-se o ambiente organizacional de execução das tarefas.

Ao longo do século XX, conforme cita Guimarães (1998), a avaliação de desempenho passou das metodologias de controle dos tempos e movimentos para processos que consideram o empregado e seu trabalho como parte de um contexto organizacional e social mais amplo. Enquanto, na perspectiva funcionalista, a avaliação é vista como um processo que visa ao desenvolvimento de recursos humanos e à melhoria da performance no trabalho (Lucena, 1977), na perspectiva crítica, a avaliação é entendida como um mecanismo utilizado pela organização para exercer o controle psicossocial sobre os trabalhadores.

Conforme Santo (1997), a avaliação de desempenho é um processo de observação, identificação e mensuração de aspectos quantitativos e qualitativos do trabalho dos integrantes da organização, buscando o desenvolvimento de ambas as partes, pessoal e institucional. É, portanto, um processo que vai além da busca de melhores resultados “quantitativos” para a organização, podendo ser aplicado também para descobrir falhas no sistema de trabalho, os fatores que levam à falta de motivação, as áreas que necessitam de capacitação, a existência de conflitos internos, dentre outros.

Brito e Guilherme (2007) convergem com o pensamento de Santo(1997), quando dizem que o processo de AD busca mensurar de forma objetiva o desempenho da pessoa avaliada, de modo a fornecer-lhe informações sobre a sua atuação, com o objetivo de levar ao seu aperfeiçoamento. Assim, a AD deve buscar estimular a autonomia e a motivação da pessoa avaliada para a realização do trabalho, levando-a a comprometer-se com o seu próprio desenvolvimento na construção de soluções inovadoras para os problemas organizacionais que possam se converter em resultados eficientes.

Diversos têm sido os mecanismos utilizados para a avaliação do desempenho humano no trabalho. Embora muitos gestores reconheçam a importância dos elementos intangíveis nas relações laborais e concordem que eles influenciam no desempenho institucional, poucos conseguem gerenciar esses aspectos e obter de forma conclusiva, quais são os elementos que impactam positivamente no desenvolvimento. Nesse cenário, fazer uso a avaliação de desempenho como uma prática organizacional capaz de compreender situações, caracterizar problemas, diagnosticar conflitos, divulgar conhecimentos e destrezas, além de identificar potencialidades, resulta em obter dados fundamentais para melhor compreender a complexidade organizacional.

Caetano (1990) acrescenta ainda que, mesmo tendo por principal objeto de estudo a componente humana da realidade organizacional, a avaliação do desempenho pode ter uma dupla interferência na produtividade do trabalho. Por um lado, enquanto processo de medição e de controle do desempenho, mas sobretudo nas relações mantidas indiretamente com outras vertentes da gestão de recursos humanos, como sejam os processos de recrutamento e seleção, descrição e análise de funções, formação, desenvolvimento profissional e sistemas de retribuição.

A avaliação de desempenho não é um fim em si mesma, mas um meio para colaborar com o crescimento individual, e por consequência institucional, uma vez que subsidia as ações de gestão de pessoas. Dessa maneira, para amparar o objetivo básico de melhoria do capital humano e institucional, espera-se do processo avaliativo:

Quadro 3 - Expectativas da avaliação de desempenho.

PARA A INSTITUIÇÃO	PARA O SERVIDOR
Orienta a tomada de decisões gerenciais sobre necessidades de capacitação e programas de desenvolvimento de pessoas;	Promove autoconhecimento e reflexão sobre seu desenvolvimento profissional a partir do <i>feedback</i> de seu desempenho;
Possibilita planejar as atividades dos servidores em consonância com as metas das equipes;	Promove maior interação entre os servidores e seus superiores;
Indica as necessidades de movimentação e adequação funcional;	Desenvolve o senso de compromisso frente às metas institucionais;
Serve de mecanismo reorientador das políticas e diretrizes de gestão de pessoas;	Desenvolve habilidades de comunicação e negociação para a consecução das metas;
Identifica condições de higiene, segurança e	Favorece a reavaliação das rotinas e afazeres

qualidade de vida no trabalho, capazes de influenciar o desempenho individual;	diários e fornece diretrizes para a superação das limitações;
Permite avaliar a contribuição dos programas de capacitação para a melhoria do desempenho.	Permite ao avaliado assumir a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento profissional.

Fonte: MPOG/SEGEPI (2013, p. 13), com base em Leite e Gondim, 2005.

Ao investigarem a importância do *feedback* no processo de avaliação de desempenho, autores como Hauck (2014), Selvarajan e Cloninger (2012) concluíram que o processo de feedback na AD tem relevante importância na construção de uma relação de confiança entre avaliado e avaliador, o que proporciona estímulos para se alcançar melhores resultados. Nesse sentido, um canal de *feedback* justo acerca do desempenho do trabalhador pode trazer efeitos individuais positivos como a maturidade e crescimento profissional, além de proporcionar equidade interna ao processo de AD. Assim, instiga a lapidação das competências necessárias para a obtenção de melhores resultados, suscitando mudanças.

Pontes (2014), converge com esse entendimento quando diz que esse tipo de *feedback* pode contribuir para identificar tanto os aspectos que potencializaram como os que dificultaram o desempenho, favorecendo a um diagnóstico preciso das competências já existentes e desencadear o desenvolvimento de novas competências capazes de atender demandas profissionais mais complexas.

Tendo como ponto de partida a aceitação e o reconhecimento de uma diversidade de perspectivas, respeitando o pluralismo nas suas mais diferentes formas, alcançar o objetivo de melhoramento institucional e pessoal, apresenta-se como um dos principais desafios da avaliação de desempenho. Nesse sentido, diversos pesquisadores procuram entender os elementos que devem fazer parte de uma avaliação de desempenho, sendo consenso que devem ser consideradas as particularidades de cada instituição, devendo-se tornar possível que todos os níveis organizacionais compreendam quais são seus objetivos.

Segundo Richardson (1999), adicionalmente a esses elementos essenciais, a literatura tem abordado a importância de ligar os objetivos estratégicos aos objetivos operacionais, ou seja, ligar os objetivos individuais aos objetivos globais das organizações. As organizações modernas necessitam de mecanismos de avaliação de desempenho em seus diversos níveis, desde o corporativo até o individual, pois,

como sugerem Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996), o desempenho no trabalho é resultante não apenas das competências inerentes ao indivíduo mas também das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização.

Na percepção de Guimarães, Nader e Ramagem (1998), um sistema de gestão de desempenho, no nível corporativo, o planejamento, o acompanhamento e a avaliação restringem-se à missão, à visão e aos objetivos macro, tendo a sustentabilidade da organização como resultado esperado. No nível divisional ou funcional, o interesse recai sobre os objetivos e as metas de cada unidade, visando à eficácia organizacional. No nível grupal, a avaliação concentra-se sobre os projetos e processos de trabalho, isto é, sobre as equipes. Finalmente, no nível individual, o objeto a ser avaliado é o resultado do trabalho do indivíduo, do seu comportamento no ambiente de trabalho ou de ambos.

Para tanto, faz-se necessário o acompanhamento de sua implementação, reformulação e ajustes, enxergando-o como objeto de tomada de decisões que norteia e aponta para a manutenção ou interrupção das ações de uma instituição. Compreende-se dessa maneira, que a avaliação de desempenho pode subsidiar o planejamento e as intervenções organizacionais. É portanto, na esfera pública, um instrumento dotado de relevância para a melhoria do gasto público, da qualidade da gestão e do controle sobre a efetividade da ação do Estado, bem como para a divulgação dos resultados de governo.

Para que os propósitos de uma avaliação de desempenho sejam alcançados, em geral, utiliza-se avaliações sistemáticas ou formais enquadradas em um modelo teórico. Para Pontes(1999), os principais objetivos de um programa formal de avaliação de desempenho são:

- tornar dinâmico o planejamento da organização;
- conseguir melhorias voltadas à produtividade, à qualidade e à satisfação dos clientes, bem como em relação aos aspectos econômicos e financeiros;
- estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização;
- obter o comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela organização;
- melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização, criando um clima de diálogo construtivo e eliminando dissonâncias, ansiedades e incertezas;
- dar orientação constante sobre o desempenho das pessoas, buscando

- melhorias;
- gerar informações;
- tornar claro que resultados são conseguidos por intermédio da atuação das pessoas em equipes e não individualmente;
- estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho;
- servir como instrumento orientador de programas de qualidade e, conforme o método adotado, ser o próprio instrumento de gestão da qualidade;
- servir como importante instrumento coadjuvante em decisões de carreira, salários e participação nos resultados da organização; e
- servir como instrumento para levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento. (PONTES, 1999, p. 26-27)

A gestão de desempenho norteia e define todo o processo de acordo com os objetivos específicos da avaliação, assim o tratamento final varia de acordo com o que se pretende; de modo habitual, é empregada como ferramenta na busca por compreender experiências laborais cotidianas e aperfeiçoá-las, contudo, também pode ser utilizada para fins distintos como responsabilização e prestação de contas públicas.

A gestão de desempenho surgiu como um conceito alternativo às técnicas tradicionalmente utilizadas para a avaliação de desempenho. Avaliar significa, em síntese, comparar os resultados alcançados com os esperados, de forma que apenas o trabalho previamente planejado deve ser objeto de avaliação. O termo gestão dá ao mecanismo de avaliação a conotação de um processo que envolve atividades de planejamento, de acompanhamento e de avaliação propriamente dita (GUIMARÃES, 1998).

3.1.2 TIPOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE PESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS

Em uma organização, para promover a melhora contínua da gestão de recursos humanos, é indispensável que sejam realizadas avaliações de desempenho de toda a equipe. Essa prática, que possibilita mapear a performance dos colaboradores, traz consigo muitos benefícios para as organizações, além de impulsionar os resultados individuais e coletivos. Ao dar um *feedback* da situação atual dos setores da empresa, comumente promove o engajamento dos

funcionários, pois ao perceberem que seu desempenho é avaliado, buscam por aprender novos métodos que os tornem mais eficientes, o que resultará no reconhecimento do seu trabalho.

Embora de resultados valiosos, implantar processos de avaliação de desempenho em ambientes organizacionais tem sido um grande desafio para os profissionais da área de recursos humanos, pois até os modelos mais avançados podem fracassar se as práticas de avaliação forem inadequadas. No Brasil, considerando a escassez de publicações sobre o tema, sobretudo pertinente à produção científica e tecnológica, esse desafio torna-se ainda maior. Rotineiramente, observa-se a recorrência de reprodução de modelos, o que compromete o sucesso do processo avaliativo, já que respeitar as características culturais de cada organização que a adota é fundamental para que ele seja bem-sucedido.

Para Cocheau (1986), o sucesso de sistemas desse tipo depende fundamentalmente da forma como são implantados. Ele sugere que os técnicos em recursos humanos, como procedimento inicial, analisem as práticas de avaliação utilizadas em outras organizações e conheçam a opinião das chefias sobre o sistema em vigor e as expectativas dos trabalhadores com relação ao novo sistema. Assim, essa investigação empírica fornece importantes informações sobre a cultura da organização estudada, facilitando o planejamento de ações de sensibilização para mudanças de atitude relacionadas à avaliação de desempenho.

A implantação de um sistema de avaliativo requer o comprometimento de todos, chefias e demais trabalhadores, acerca das novas práticas de avaliação, necessitando de eficiente processo de divulgação e treinamento em todas as fases de implantação. A pressa por obter respostas faz com que tais recomendações técnicas, muitas vezes, não sejam cumpridas pelos gestores de recursos humanos, o que pode comprometer o sucesso e gerar tentativas frustradas, com resultados abstratos e irreais. A implantação de um sistema de avaliação exitoso é um processo lento, progressivo, que envolve mudança gradual de hábitos culturais e quebra de paradigmas.

No que diz respeito à responsabilidade pela avaliação, conforme relatam Edwards e Ewen (1996), essas técnicas evoluíram de um modelo de avaliação de

mão única, por meio do qual o chefe realizava unilateralmente um diagnóstico dos pontos fortes e fracos do subordinado, para outros modelos, como a avaliação bilateral, em que chefe e subordinado discutem em conjunto o desempenho deste último, e, mais recentemente, a avaliação 360°, que propõe a utilização de múltiplas fontes, ou seja, a avaliação do empregado por clientes, pares, chefe e subordinados.

Na literatura, observa-se diversas metodologias que se propõem a avaliar o desempenho organizacional, Bergamini (1988) cita como os principais a Autoavaliação, Avaliação da Equipe, Escala Gráfica, Avaliação 360 Graus, Escolha Forçada, Avaliação por Competências, Metas e Resultados, Avaliação do Líder. Há também vários tipos de avaliadores, podendo ser um único avaliador, mais de um, ou múltiplos deles organizados em comissão; o avaliador pode ser um ascendente, um descendente ou um par do avaliado. Podendo ainda o avaliador ser uma cliente ou até mesmo a própria pessoa avaliada, no caso da autoavaliação. (ENAP, 2000)

A) Autoavaliação

Por meio da autoavaliação, é possível que o profissional avaliado possa fazer uma análise aprofundada sobre o seu comportamento e sobre os resultados que ele tem alcançado. Quando ele mesmo reconhece os seus pontos de melhoria, fica mais fácil promover o crescimento contínuo. É realizada em duas etapas: primeiro o colaborador responde a um questionário com o objetivo de refletir sobre a sua atuação na empresa, identificando seus pontos fortes e fracos; depois, juntamente ao seu superior imediato, é discutido o que pode ser feito para melhorar a sua performance.

B) Avaliação da Equipe

Ao avaliar o desempenho em grupo, é possível fazer ajustes para alinhar os membros da equipe, aperfeiçoar o fluxo de trabalho, melhorar o relacionamento e a comunicação entre os colaboradores e, assim, potencializar o alcance das metas. Avaliar os profissionais individualmente é importante, pois cada um apresenta peculiaridades que definem o seu potencial, no entanto, é fundamental que seja feita também uma avaliação da equipe, tendo em vista que a soma de esforços é uma das principais responsáveis por resultados satisfatórios em uma empresa.

D) Escala Gráfica

De todos os tipos de avaliação de desempenho a escala gráfica é o mais simples e tradicional, nesse método cria-se um formulário em colunas, dispondo-as da seguinte maneira: na primeira coluna, são colocadas as variáveis que serão avaliadas. Por exemplo: pontualidade, assiduidade, trabalho em equipe, criatividade etc. Nas colunas seguintes, são colocados os valores de cada variável. Por exemplo: péssimo, ruim, regular, bom ou ótimo. Podendo-se também atribuir notas de 0 a 5.

Sua principal vantagem é a facilidade de aplicação, porém, é um método limitado e não permite uma análise mais aprofundada. Por esse motivo, a escala gráfica geralmente é utilizada em conjunto com outros métodos, como o 360 graus.

E) Avaliação 360 graus

A avaliação 360 graus como um método de AD é uma importante ferramenta da gestão estratégica de pessoas. Também é conhecido como Feedback 360 Graus, Avaliação com Múltiplas Fontes e Avaliação Multivisão, uma vez que nela o colaborador recebe feedbacks simultâneos de diversas fontes.

Muito utilizado pelas empresas públicas e privadas, a avaliação 360 graus é considerada uma das mais completas, uma vez que todos os envolvidos na rotina de trabalho do colaborador são convidados a participarem do processo. Assim, líderes, membros da equipe, o próprio colaborador e até mesmo clientes e fornecedores podem participar desse modelo de avaliação.

A avaliação é feita por meio de um questionário específico, que procura descrever os comportamentos e competências e adequá-las à organização, a fim de facilitar o alcance de seus objetivos estratégicos. Tem por objetivo principal contribuir para o desenvolvimento das competências dos colaboradores. Ao fim do processo avaliativo, é feita uma comparação entre as considerações dos avaliadores e as do avaliado, o que gera feedbacks preciosos para todos os envolvidos no processo.

F) Escolha Forçada

Nesse método de avaliação, em um formulário, são listadas várias afirmações estratégicas que definirão o comportamento do colaborador. Por exemplo:

- costuma atrasar as entregas;
- não se dá bem com os colegas de trabalho;
- cumpre bem os seus horários;
- é um profissional proativo.

O avaliador precisa colocar um sinal de “+”, nas afirmações que se aproximarem do perfil do colaborador, ou de “-”, nas afirmações distantes do perfil do colaborador. Esse método pode gerar erros de interpretação caso as afirmações não sejam elaboradas de forma clara e sem ambiguidades.

G) Avaliação por Competências

A avaliação por competências vai além do desempenho, nela são considerados três fatores básicos: o CHA.

C – Conhecimento: aptidões cognitivas, é o “saber algo”.

H – Habilidade: domínio psicomotor, é o “saber fazer”.

A – Atitude: fator motivador, é o “querer fazer”.

Nesse método de avaliação, o questionário deve levar em conta as competências técnicas e comportamentais do colaborador. A princípio, o colaborador responde a um questionário em uma espécie de autoavaliação, apontando quais competências que já possui, quais estão em desenvolvimento e quais ainda precisam ser desenvolvidas. Posteriormente, o líder expõe o seu ponto de vista sobre as respostas do colaborador e, juntos, eles traçam um plano de ação para melhorar o que for preciso.

H) Metas e Resultados

Este método de avaliação de desempenho tem uma abordagem de caráter quantitativo, nele são considerados os resultados alcançados pelo colaborador em determinado período. O seu objetivo é identificar se o avaliado conseguiu atender às expectativas da empresa quanto às metas estipuladas. Por ser baseada em

números, essa avaliação é mais segura e assertiva. Exemplos de fatores a serem avaliados são: absenteísmo; produtividade e satisfação dos clientes/usuários.

A avaliação por metas e resultados também pode ser aplicada a equipe como um todo a fim de descobrir quem são os colaboradores mais e menos produtivos, se mostrando muito eficiente para este fim.

I) Avaliação do Líder

O líder é o responsável por conduzir a equipe rumo ao sucesso ou fracasso. A avaliação do líder costuma ser esquecida por algumas organizações, porém, assim como os demais colaboradores, os líderes também precisam ser avaliados, sobretudo, porque quando o seu desempenho vai mal, a tendência é que isso se reflita em seus liderados, comprometendo o desenvolvimento toda a equipe.

Sendo assim, o líder também precisa passar por um processo de avaliação que, nesse caso, é realizada por colaboradores subordinados e por seus superiores, o que resulta em um feedback que fornece uma visão geral sobre sua performance de liderança.

Apesar dessas metodologias apresentarem muitas vantagens e conseguirem atender a diversos aspectos desejados, algumas delas apresentam desvantagens por não conseguir atender apropriadamente a requisitos relativos à identificação, mensuração e integração dos critérios abordados. Nesse sentido, deve-se pesquisar antecipadamente, junto aos ocupantes dos cargos e as respectivas chefias, quais são os padrões de desempenho desejáveis e analisar criteriosamente qual modelagem melhor se enquadra para obter os resultados esperados à realidade organizacional da empresa.

Taylor (1990) já ressaltava que um dos papéis do gestor é estudar o caráter, a natureza e o desempenho de cada trabalhador com o objetivo de descobrir suas limitações e as possibilidades de desenvolvimento através do treinamento.

O sistema de avaliação de desempenho ideal deve ser justo e imparcial, baseado em padrões de desempenho atingíveis, os fatores de avaliação devem ser claramente definidos, de forma que o seu conteúdo contenha informações objetivas, sem margens para dúvidas e interpretações equivocadas. Para que seja eficaz, deve-se ainda evitar o risco de construir um instrumento avaliativo baseado

unicamente em traços de personalidade, cujas variáveis são mais suscetíveis a erros do que as variáveis relativas à produtividade ou à qualidade do trabalho. Para obter se sucesso na pesquisa de avaliação, os instrumentos utilizados devem exemplificar ações observáveis, de maneira que possam servir como referências seguras para atribuição de escores.

Idealmente, um bom modelo de avaliação deve trazer benefícios para todos os envolvidos no processo. Aos gestores, deve fornecer informações técnicas e procedimentos facilitadores de planejamento, coordenação e avaliação das atividades sob sua responsabilidade; aos demais colaboradores, deve oportunizar condições à identificação de pontos fortes e fracos do seu próprio desempenho e à melhoria dos seus níveis de eficácia e qualidade de vida no ambiente laboral. À área de recursos humanos, a avaliação deve oferecer informações sistemáticas que subsidiem o planejamento de programas de desenvolvimento de pessoal, capacitação e a validação dos procedimentos de seleção de pessoal.

Na esfera privada, os usos dos apontamentos obtidos através da avaliação de desempenho estão intimamente ligados à produtividade da empresa, subsidiando tomadas de decisões relativas a aumentos salariais, promoções, treinamentos, transferências e demissões. Na esfera pública, os resultados obtidos pelos apontamentos da avaliação de desempenho, destaca-se com caráter de diagnóstico, que oportuniza a definição dos planos de ação na gestão de pessoas, podendo resultar em reenquadramento de funções, permutas, adequações setoriais, impulsionar cursos de capacitação, treinamentos técnicos, processos administrativos disciplinares, além de incentivos individuais associados a ideia de meritocracia.

O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), conforme consta no seu sítio eletrônico¹, conceituou a sistemática de avaliação utilizada pelo Governo Federal como uma balizadora de desempenho individual e da Instituição, tendo como parâmetro as suas metas institucionais:

Essa sistemática trata a avaliação de desempenho como o monitoramento contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e das entidades, tendo como referência as metas globais e intermediárias dos órgãos e entidades que compõem o Sistema de Pessoal Civil. Por fim, a

1 Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Disponível em:

<http://www.planejamento.gov.br/servicos/faq/gestao-de-pessoas/estrutura-e-politicas-de-pessoal/os-servidores-publicos-federais-sao-submetidos-a>. Acesso em 10 de setembro de 2019.

avaliação de desempenho individual é composta por critérios e fatores que reflitam as competências do servidor aferidas no desempenho individual das tarefas e atividades a ele atribuídas.

O Decreto no 5.707/2006, institui a Gestão por Competências como modelo referencial a ser adotado pelas instituições públicas federais brasileiras, balizada a partir dos seguintes pressupostos: desenvolvimento permanente do servidor com valorização de diversas formas de aprendizagem; foco na melhoria da eficiência e da eficácia do setor público; a racionalização e efetividade dos gastos com capacitação; proposta de gestão por competências, enfatizando a adequação das competências requeridas aos objetivos Institucionais (BRASIL, 2006).

Levando em conta que a avaliação de desempenho do funcionário na organização incide numa base sistêmica para adequar modificações de acordo com o resultado e, sobretudo, aperfeiçoar o desenvolvimento e a produtividade da organização, afirma-se que um programa de avaliação de desempenho bem preparado, bem delineado e bem coordenado propicia melhoramentos tanto para a organização quanto para o funcionário (SANTOS, 2011).

Compreende-se, desta maneira, que ao implantar Programas de Avaliação de Desempenho, deve-se ter o cuidado para não resultar em benefícios unilaterais, apresentando-se de forma que os servidores possam se sentir pressionados ou mal compreendidos. De maneira oposta, deve ser norteador e esclarecedor para todos os envolvidos no processo, gerando benefícios mútuos. Essa afirmação se confirma no pensamento Lotta (2002), são três os beneficiados pela Avaliação de Desempenho:

- O avaliado que poderá avaliar quais os aspectos de comportamento e de desempenhos que mais são valorizados em sua atuação; descobre as expectativas que o seu superior tem em relação a si; identifica quais os pontos em que necessita melhorar e desse modo cria condições para realizar uma avaliação crítica de seu próprio desenvolvimento profissional;
- O avaliador o qual terá uma avaliação do desempenho e das dificuldades de seus subordinados, e através disso propor medidas e providências para melhorar o comportamento dos funcionários. Com isso existe a possibilidade de ocorrer uma comunicação entre subordinado e chefia contribuindo assim para que todos os mecanismos que envolvem as atividades sejam compreendidos;
- A empresa ou instituição pois com um servidor que corresponde as expectativas, os objetos traçados por ela serão atingidos.

Sobretudo, uma Avaliação de Desempenho bem formulada, realizada livre de interferências políticas e protecionismos, pode, a partir da identificação de necessidades, subsidiar importantes programas de motivação, capacitação e qualificação dos profissionais, promovendo progresso na carreira profissional e adequações laborais, além progresso na qualidade de vida.

O reconhecimento da importância da qualificação e valorização do indivíduo dentro das organizações originou uma nova forma de visualizar o servidor público, não apenas como mero executante das rotinas administrativas, mas como aquele que busca excelência no desempenho dos serviços prestados à sociedade.

3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SERVIÇO PÚBLICO

No Brasil, no que se refere ao plano administrativo em funcionamento nas últimas décadas do século XX, a gestão então vigente inspirava-se no modelo burocrático de administração, tendo como referência a teoria weberiana.

O modelo burocrático weberiano é um modelo organizacional que desfrutou notável disseminação nas administrações públicas durante o século XX em todo o mundo, sendo atribuído a Max Weber porque o sociólogo alemão analisou e sintetizou suas principais características. De acordo com Hood (1995), o modelo também é conhecido na literatura inglesa como *progressive public administration* — PPA, referindo-se ao modelo que inspirou as reformas introduzidas nas administrações públicas dos Estados Unidos entre os séculos XIX e XX, durante a chamada *progressive era*.

No entanto, desde o século XVI o modelo burocrático já era bastante difundido nas administrações públicas, nas organizações religiosas e militares, especialmente na Europa. Desde lá o modelo burocrático foi experimentado com intensidades heterogêneas e em diversos níveis organizacionais, culminando com sua adoção no século XX em organizações públicas, privadas e do terceiro setor.

Para Weber² (1994), a organização burocrática regia-se por uma série

2 Maximilian Karl Emil Weber (1864 —1920) foi um intelectual, jurista e economista alemão considerado um dos fundadores da Sociologia. Grande parte de seu trabalho como pensador e estudioso foi reservado para o estudo do capitalismo e do chamado processo de racionalização e desencantamento do mundo.

de normas ou princípios e implicava, necessariamente, a criação de uma aparato administrativo, com técnicos altamente especializados, distribuídos por cargos organizados numa hierarquia com limites definidos de autoridade, ou seja, implicava em um sistema consistente de normas e regulamentos. Nesse modelo, o poder emana das normas, das instituições formais, e não do perfil carismático ou da tradição.

Segundo Abrúcio e Loureiro (2018) a burocracia pública desempenha o papel racionalizador da atividade estatal, e também garante o sentido público do Estado, em termos de neutralidade/impressoalidade perante o patrimonialismo, legitimidade (dominação racional-legal) e capacidade de produzir tecnicamente, melhores ações administrativas. Em uma definição resumida, significando, em pessoas que ocupam seus postos em virtude de suas especializações técnicas, a fim de racionalizar a estrutura organizacional.

Nesse sentido, Abrúcio e Loureiro (2018) esclarecem que o conceito de burocracia expressa o necessário processo de racionalização e profissionalização de todas as organizações no mundo contemporâneo, uma vez que estas teriam de ter melhor desempenho para atingir seus fins diante da secularização e da maior competição interorganizacional.

Já a partir dos anos 1980, observou-se em diversos países, um movimento de transformações e reformas voltado ao aperfeiçoamento de práticas de gestão, denominado Nova Administração Pública. Dentre os muitos e complexos desafios da reforma do Estado, um obteve destaque pela sua recorrente inclusão no debate político e acadêmico: a capacidade do sistema político de responder satisfatoriamente às demandas da sociedade e de enfrentar os desafios da eficiência e eficácia da ação pública em contextos de complexidade e incerteza crescente.

O ideário da reforma preconizava que os princípios gerenciais das empresas privadas também deveriam estar presentes no funcionamento dos governos e de suas políticas públicas. Em linhas gerais, o gerencialismo tem como principais características o controle por resultados, a descentralização, uma maior autonomia e flexibilidade, a responsabilidade (*accountability*), a participação social, a transparência e a eficiência.

Sobre o modelo gerencial, Cabral Neto (2007) define,

Caracteriza-se pela busca da eficiência, pela redução e pelo controle dos gastos públicos, bem como pela demanda de melhor qualidade e pela descentralização administrativa, concedendo-se, assim, maior autonomia às agências e departamentos. Exige-se dos gerentes habilidades e criatividade para encontrar novas soluções, sobretudo para aumentar a eficiência, utilizando, para tanto (entre outras estratégias), a avaliação do desempenho. Há preocupação, portanto, com o produto em detrimento dos processos.

Segundo Bresser Pereira (1996), a busca pelo modelo gerencial não decorre apenas da diferenciação de estruturas e complexidade crescente dos problemas a serem enfrentados, mas também de legitimação da burocracia perante as demandas da sociedade. Porquanto, a administração gerencial não pode ser vista como uma negação da burocracia, visto que diversas características são mantidas, como a meritocracia e a avaliação de desempenho. Entende-se, na verdade, a primeira como uma evolução da última.

A partir dessa nova maneira de pensar, ao “novo servidor público” entabulou-se habilidades antes empregadas apenas aos profissionais do setor privado, cobrando-os expectativas voltadas aos princípios da eficiência, efetividade, competitividade e produtividade.

Aliado a esse cenário, a partir da década de 1960, a Teoria do Capital Humano propunha o estoque de conhecimento individual, a fim de aprimorar aptidões, tornando os trabalhadores mais produtivos. O que em larga escala poderia influenciar positivamente as taxas de crescimento do país. E assim, essa teoria foi tomada como impulsionadora de uma reestruturação produtiva, com mudanças nas áreas educacionais e de formação. O que gerou nas organizações, públicas e privadas, expectativas em busca desses profissionais com habilidades e atitudes que favoreceriam a realização do trabalho de modo a produzir valor econômico.

Schultz (1973) define o Capital Humano como o montante de investimento que uma nação ou indivíduos fazem na expectativa de retornos adicionais futuros. Segundo Lombardi (2002), a Teoria do Capital Humano teve origem e base de sustentação numa conjuntura de desenvolvimento capitalista, marcada pelo crescimento econômico, pelo fortalecimento dos Estados de Bem-Estar e pela confiança, quanto menos teórica, a conquista do emprego.

A valorização do capital humano, apoia-se na teoria de que a educação formal, treinamentos e a capacitação profissional são considerados investimentos em forma de capital humano, por entender que o crescimento do nível educacional está proporcionalmente ligado ao aumento da renda, uma vez que sua produtividade estaria condicionada a este nível. O que condiciona a porção de produtividade de uma pessoa a quantidade de capital humano que ela possui.

Para Pires (2005), a partir daí, passou-se de uma lógica da integração em função das demandas de caráter coletivo, para uma lógica econômica estritamente privada e guiada pela ênfase nas capacidades e competências de cada indivíduo, visando atingir uma melhor posição no mercado de trabalho.

Na percepção de Cabral (2007), essa mudança de pensamento no Brasil, baseadas na Teoria do Capital Humano, reflete uma tendência mundial que pode ser atribuída entre outros fatores: à crise fiscal do Estado, iniciada a partir de 1970; à sua incapacidade de se fazer presente na implementação de políticas públicas de qualidade; ao processo de globalização e às transformações tecnológicas que provocaram mudanças no setor produtivo.

Em 05 de outubro de 1988, após aprovação pela Assembleia Nacional Constituinte, foi promulgada a Constituição da República Federativa do Brasil, lei brasileira suprema, que passou a servir de parâmetro de validade a todas as demais espécies normativas. A Constituição de 1988, trouxe consigo o restabelecimento da democracia e consagrou as bases de um sistema de proteção social, inspirado no Estado de Bem-estar Social³.

Segundo Fagnani (2010), a Constituição nasceu em meio a fortes críticas e divergências de opiniões. Considerada por muitos políticos e economistas como a Constituição Cidadã, “guardiã da governabilidade”, por ter sido concebida no processo de redemocratização brasileiro; e por outros, como a responsável por tornar o país “ingovernável”. A visão mais crítica preconizava que a Constituição já nascia velha e se tornaria um obstáculo ao desenvolvimento, visto que, teriam sido adotadas visões de mundo equivocadas, movidos por preconceitos anticapitalistas.

Para Fagnani (2010), apesar das divergências de pensamento estabelecidas após a sua promulgação, a Constituição Federal de 1988, avançou no

³ Estado de Bem-Estar Social: Estado providência ou Estado social é um tipo de organização política e econômica que coloca o Estado como agente da promoção social e organizador da economia.

restabelecimento de direitos individuais e das instituições democráticas, perfazendo-se como uma robusta obra construída contra a elite internacional e o pensamento único neoliberal⁴, já então hegemônico em todo o mundo.

Contudo, a partir da publicação da Constituição de 1988, as mudanças de visão e metodologia administrativa continuaram ocorrendo, o que conferiu à esfera pública profundas transformações. Entre elas, a Constituição Federal em seu Art. 41, concebia ao servidor público contratado até 1983, e após, aos que ingressarem ao serviço público por meio de concurso, a estabilidade no serviço público, o que lhes garantia a permanência no trabalho.

A partir da década de 1990, diante do entendimento de uma suposta crise de eficiência do Estado brasileiro, as teorias neoliberais orientadas por proposições de organismos multilaterais como o Banco Mundial e a OCDE, se fortaleceram impondo uma lógica mercadológica que preconizava a abertura da economia nacional ao capital privado de forma desregulada e desleal.

O ideário neoliberal objetivava fortalecer o capital privado através de abertura de novas áreas de atuação (previdenciária, educação, saúde, transporte), redução dos investimentos do Estado em políticas sociais e concessão de benefícios tributários às empresas privadas. Nesse cenário, o governo brasileiro iniciou a implementação das transformações administrativas tendo como principal argumento a retomada do desenvolvimento econômico por meio da implementação de modernização e racionalização do Estado, ampliando a sua eficiência.

Assim, na busca por flexibilização da gestão, como esclarece documento emitido pela CEPAL - Comissão Econômica para a América Latina (1995), o Estado administrador, provedor, benevolente de recursos deveria ser substituído pelo Estado avaliador, incentivador e gerador de políticas de médio e longo prazos. Nesse sentido, o Estado se propôs a diminuir os níveis hierárquicos da administração pública e aumentar a autonomia de decisão dos gestores, eximindo-se de algumas responsabilidades.

Sobretudo, foi em 1995, com a promulgação do Plano Diretor da Reforma do Estado – PDRAE, na primeira gestão do então Presidente Fernando Henrique

4 Neoliberalismo é um conjunto de ideias políticas e econômicas capitalistas que defende a não participação do estado na economia, onde deve haver total liberdade de comércio, para garantir o crescimento econômico e o desenvolvimento social de um país.

Cardoso (FHC), que a Nova Administração Pública se materializou formalmente no Brasil, através da chamada Reforma do Estado.

Ancorado na perspectiva de reformular as diretrizes do Estado, o novo programa prescritivo para reformas no contexto institucional, apresentava-se com o propósito de minimizar a intervenção do Estado sobre a economia, melhorar sua capacidade de gestão, além de instituir o controle público. Nesse contexto, a substituição do modelo administrativo burocrático pelo modelo gerencial, foi apontada como solução para a dita incapacidade administrativa do Estado.

Segundo Luiz Carlos Bresser Pereira (2001), Ministro da Administração e Reforma do Estado (MARE) no período de 1995 a 1998, e um dos principais expoentes do Plano Diretor da Reforma do Estado:

Trata-se [...] de colocar em prática as novas idéias gerenciais e oferecer à sociedade um serviço público de melhor qualidade, atrelando a esse serviço um novo critério de êxito: o objetivo é sempre o melhor atendimento ao cidadão-cliente a um custo menor. Para isto, a implantação das agências autônomas, no nível das atividades exclusivas de Estado, e das organizações sociais, no setor público não-estatal será a tarefa estratégica.

Assim, o Estado, ao implementar a chamada administração pública gerencial, rompeu com extremo apego pela formalidade e impessoalidade da administração pública burocrática. A palavra de ordem agora era a descentralização, nesse novo modelo valorizou-se a competitividade, o controle por resultados e a disputa do mercado, agora sob a fiscalização e controle por parte do Estado, na chamada competição administrada.

A partir de então, seguindo lógica da reforma enfatizada por Bresser Pereira, adotou-se no Brasil uma política restritiva de gastos também nas políticas sociais, cuja filosofia compreende que a educação não deve ser oferecida exclusivamente pelo Estado, abrindo espaço para a mercantilização da educação, vista como mais uma oportunidade para o ganho de Capital.

No setor público, a introdução da perspectiva de qualidade surgiu quase no mesmo momento em que a administração pública voltava suas atenções aos clientes, podendo ser considerada a segunda etapa da administração gerencial. Segundo Gete (2001), a gestão gerencial trouxe uma nova visão dos usuários do serviço público, o que significa uma mudança radical em suas orientações. O

usuário não é alguém sobre quem se exerce um determinado poder; muito pelo contrário, é alguém a quem se serve. Dessa forma, a mudança do conceito de usuário para o conceito de cliente significa converter o serviço público em serviço ao público. Assim, cada cidadão pode transmitir sua visão sobre a prestação dos serviços que recebe, sua utilidade e sua preferência.

A partir dessa nova perspectiva acerca da prestação do serviço público, diversas Leis e Decretos, que serão estudados adiante, foram promulgados instituindo-se a sistemática para análise do desempenho dos servidores de cargos de provimento efetivo e dos ocupantes dos cargos comissionados da Administração Pública Federal. A partir de então, o Governo brasileiro passou a compreender a avaliação de desempenho como uma ferramenta que agregaria eficácia à prestação dos serviços públicos.

3.2.1 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Aos servidores titulares de cargos de provimento efetivo e os servidores ocupantes dos cargos de provimento em comissão (DAS 1,2,3) da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional, é obrigatória submissão a processo de Avaliação de Desempenho individual (Lei 8.112/1990).

A Avaliação de Desempenho individual é regida por critérios que correspondem às normas relativas à periodicidade, responsabilidades, metodologia e ferramentas, e composta por metas individuais e fatores de desempenho individual que refletem as competências aferidas no desempenho do servidor na realização das tarefas e atividades a ele atribuídas. (Art. 142 da Lei no 11.784/08)

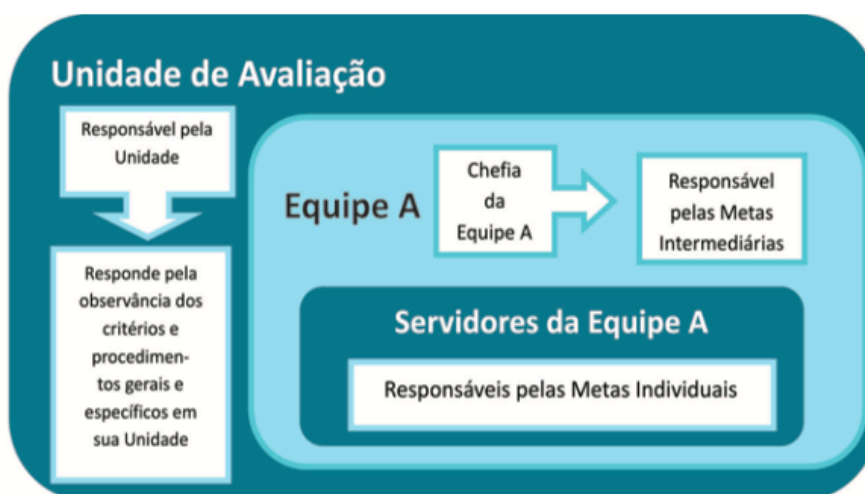
O aspecto da democratização das relações de trabalho e da ampliação do controle social vê-se refletido na Lei nº 11.784/2008, quando define a melhoria da qualidade dos serviços públicos e o subsídio à política de gestão de pessoas como os principais objetivos da Avaliação de Desempenho. (MPOG/SEGEP/2013)

A AD tem um papel fundamental na estratégia organizacional dos órgãos públicos federais, visto que é o instrumento que alinha as metas institucionais com as metas individuais de cada servidor. Além disso, a AD é uma ferramenta utilizada

pelo Estado para mensurar a qualidade dos serviços prestados pelos servidores à sociedade.

Segundo consta no Manual de Orientação para Gestão de Desempenho, desenvolvido pela SEGEp, para cada unidade de avaliação deverá ser identificado, no ato que estabelece os critérios e procedimentos específicos de avaliação de desempenho, o responsável pela observância dos critérios e procedimentos gerais e específicos, por parte das unidades de avaliação. Esse agente promove a interlocução entre as unidades de gestão de pessoas e as chefias das equipes de trabalho da unidade de avaliação à qual esteja vinculado. Acompanha e orienta o processo de elaboração dos Planos de Trabalho. (MPOG/SEGEp/2013)

Figura 1 – Unidades de Avaliação



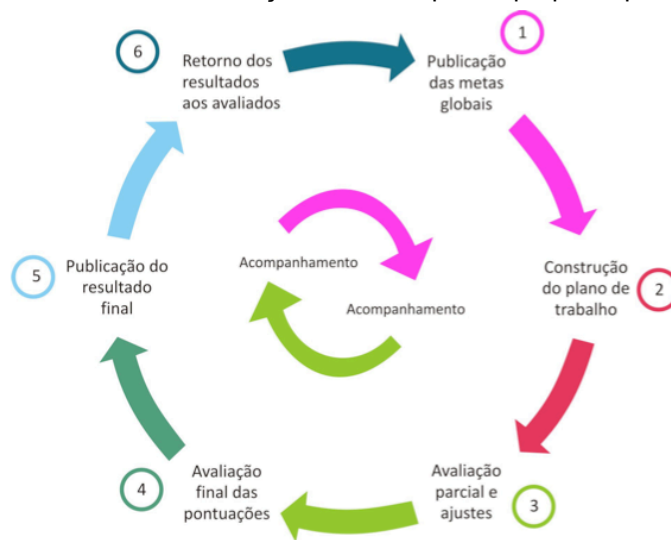
Fonte: Manual de Orientação para Gestão de Desempenho/MPOG/SEGEp/2013

A Figura 1 ilustra a divisão de responsabilidades que deve existir em uma Unidade de Avaliação. A relação das unidades da estrutura organizacional do órgão ou entidade qualificadas como Unidade de Avaliação deverá constar no ato do dirigente máximo do órgão ou entidade, que estabelece os critérios e procedimentos específicos de avaliação de desempenho individual e institucional. (inciso II do art. 2º e o art. 7º do Decreto no 7.133/2010)

O Decreto no 7.133/2010 apresenta ciclo de avaliação de desempenho proposto pelo Governo, sendo composto pelas seguintes etapas: publicação das metas institucionais globais; pactuação inicial dos compromissos de trabalho;

acompanhamento do desempenho; avaliação parcial dos resultados; apuração final das pontuações para fechamento das avaliações institucional e individual; publicação do resultado final; retorno aos avaliados. (§1º do art. 10º, Decreto nº 7.133/2010). Conforme demonstra a Figura 2, abaixo:

Figura 2 – Ciclo de avaliação de desempenho proposto pelo Governo



Fonte: Manual de Orientação para Gestão de Desempenho/MPOG/SEGEP/2013

Uma vez iniciado o período do ciclo de avaliação, não é possível adiar o início do próximo ciclo, visto que a definição de avaliação de desempenho remete ao monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e das entidades. (Art. 141 da Lei nº 11.784/08)

Sendo assim, conclui-se que os ciclos de avaliação de desempenho deverão ser sucessivos e ininterruptos. Em acréscimo, a Orientação Normativa nº 07/2011 propõe que, antes do encerramento do ciclo de avaliação de desempenho em curso, deverá ser dado início ao processo de planejamento do ciclo seguinte, de forma a não haver descontinuidade. (Art. 23 da Orientação Normativa nº 07/2011)

As metas referentes à avaliação de desempenho institucional deverão ser segmentadas em: Metas Globais – referentes à organização como um todo, elaboradas, quando couber, em consonância com o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA); Metas Intermediárias – referentes às equipes de trabalho e elaboradas em consonância com as metas institucionais globais.

A metas individuais mensuram os fatores de desempenho individual desejados, devendo refletir nas competências aferidas no desempenho do servidor na realização das tarefas e atividades a ele atribuídas.

A apuração do desempenho individual resultará da pontuação atribuída ao cumprimento das metas individuais, somada à pontuação atribuída aos fatores estabelecidos pelo órgão ou entidade. Cada fator terá sua descrição e peso definidos pelo órgão ou entidade no ato que estabelece critérios e procedimentos específicos de avaliação de desempenho. (§ 3o do art. 4o da Orientação Normativa no 7/11)

Segundo o Artigo 20 da Lei 8.112/1990, todo servidor efetivo na esfera federal, independente do cargo que ocupa, deve ser avaliado. Nesse sentido são avaliados itens como assiduidade, disciplina, responsabilidade, iniciativa e produtividade. Para outras esferas, o processo pode ser distinto, de acordo com a legislação de cada Estado ou Município.

Na esfera federal a AD se inicia ainda no estágio probatório, que é o período inicial de tempo durante o qual é avaliada a capacidade do servidor para exercer as atribuições do cargo que ocupa. Essa análise probatória se inicia a partir do momento em que tendo ingressado através de aprovação em concurso público, o indivíduo toma posse no órgão público, prolongando-se por um período ininterrupto de 3 anos. Assim, o servidor que for aprovado na AD conquistará a estabilidade no serviço público.

Nesse sentido, a estabilidade do servidor público federal só é conquistada mediante aprovação em processo de AD, o que confere ao Governo a comprovação que o novo servidor é possuidor de características adequadas para o exercício do cargo. Passado o período de estágio probatório, inicia-se um outro tipo de AD. Na esfera federal esse processo avaliativo está consolidado através da Lei 11.784/08, cujo texto regulamenta 49 carreiras no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. A regulamentação da Lei nº 11.784/2008 veio em 22 de março de 2010, com a publicação do Decreto 7.133, de 19 de março de 2010, o qual estabeleceu critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das AD individual e institucional. (MPOG/SEGEP/2013)

Os principais aspectos inovadores dessas normas dizem respeito à vinculação entre desempenho institucional e individual por meio do desdobramento das metas no plano de trabalho, ao acordo de compromissos individuais e de equipe e a obrigatoriedade de Instituição de comissão de acompanhamento. O art. 141 da Lei no 11.784/2008 define a avaliação de desempenho como o monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e das entidades que compõem o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), tendo como referência suas metas globais e intermediárias.

A avaliação de desempenho é de caráter somativo, uma vez que deve considerar os resultados de desempenho apresentados pelo indivíduo comparados com o que fora anteriormente planejado. Assim, consiste em identificar informações válidas, precisas e sistemáticas acerca do quanto o desempenho do indivíduo está de acordo com o esperado para seu cargo.

Outra inovação trazida pelo Decreto 7.133 consiste na adoção do modelo de avaliação por múltiplas fontes, que prevê a possibilidade do servidor ser avaliado pela chefia, por seus colegas de equipe, além de se autoavaliar. A figura 3 ilustra a relação da equipe nesse tipo de avaliação:

Figura 3: Avaliação por múltiplas fontes



Fonte: Manual de Orientação para Gestão de Desempenho/MPOG/SEGEP/2013

Segundo Brito e Guilherme (2007) a AD por múltiplas fontes, ou avaliação 360 graus, é um método que busca resultados confiáveis, isentos de influências pessoais e uma visão do desempenho do avaliado sob diferentes ângulos. Esse método de AD objetiva a obtenção do maior número de informações possíveis sobre o

desempenho da pessoa avaliada, a partir da ampliação da quantidade de pessoas que o avaliam (SILVA; MANSSOUR, 2001).

A avaliação pelos colegas de equipe, ou pares, constitui-se de um processo em que as pessoas que fazem parte do círculo de atuação de um indivíduo, no local de trabalho, fornecem informações de forma anônima e sigilosa, sobre o desempenho do avaliado. Nesse contexto, por envolver múltiplos avaliadores, a avaliação por múltiplas fontes, consiste em um modelo mais democrático de AD, além de possibilitar um maior controle da coerência dos avaliadores na observação dos diferentes pareceres emitidos.

No processo avaliativo são observados os fatores que dizem respeito à esfera de competências do servidor. Esses fatores classificam-se em mínimos obrigatórios, opcionais e específicos. O Art. 4º do Decreto 7.133/10, normatiza ainda que, além dos fatores mínimos pré-definidos, a avaliação poderá, a critério do órgão ao qual o servidor está lotado, contemplar temas opcionais e específicos, conforme demonstrado no quadro 4.

Quadro 4 - Fatores de Avaliação de Desempenho.

FATORES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	
Mínimos Obrigatórios	I - produtividade no trabalho, com base em parâmetros previamente estabelecidos de qualidade e produtividade; II - conhecimento de métodos e técnicas necessários para o desenvolvimento das atividades referentes ao cargo efetivo na unidade de exercício; III - trabalho em equipe; IV - comprometimento com o trabalho; e V - cumprimento das normas de procedimentos e de conduta no desempenho das atribuições do cargo.
Opcionais	I - qualidade técnica do trabalho; II - capacidade de autodesenvolvimento; III - capacidade de iniciativa; IV - relacionamento interpessoal; e V - flexibilidade às mudanças.
Específicos	Cada órgão ou entidade poderá, ainda, incluir outros fatores que considerar adequados à avaliação de desempenho individual. (§2º do art. 4º da Orientação Normativa nº7/11)

Fonte: Manual de Orientação para Gestão de Desempenho/MPOG/SEGEPI/2013

Comumente utiliza-se como critério de avaliação uma escala que vai de 0 a 10 para cada quesito avaliado, como produtividade, assiduidade, iniciativa, entre outros. Também é comum ofertar a possibilidade de escrever ponderações sobre itens contidos na avaliação, como interesse pela busca ativa de qualificação e aprimoramento pessoal e profissional, sugestões para resolução de problemas, além de possibilidade de apontamentos de necessidades de assistência direta dos Recursos Humanos quanto a capacitação, saúde e conduta profissional.

O modelo de Avaliação de Desempenho por Competências é também um modelo muito utilizado na administração pública federal. Por mostrar-se apropriado para o contexto público, utiliza uma metodologia de AD focada na mensuração das competências que o avaliado possui e pode mensurar as competências que precisam ser desenvolvidas para a obtenção de resultados mais eficazes frente às demandas organizacionais. Rotineiramente, tem-se utilizado o modelo por competências agregado ao modelo 360 graus.

Pontes (2014) esclarece que as competências são expressas por meio do desempenho de tarefas e atribuições dentro do contexto organizacional. Dessa forma, o conceito de competência não envolve apenas um conjunto de conhecimentos e habilidades, mas, sobretudo, a forma como esses atributos são geridos em atitudes e ações práticas para o melhor desempenho na resolução de problemas. Nesse sentido, a AD por competências objetiva verificar o quanto as pessoas possuem as competências exigidas e estabelecem planos de ação, para o desenvolvimento das competências já existentes e de novas competências requeridas, voltadas para o melhor desempenho de suas atribuições.

Dutra (2004) converge com esse pensamento e salienta que, frente às demandas do contexto atual, não apenas a avaliação dos resultados é necessária, mas também a avaliação da qualidade com a qual as atividades são realizadas. Assim, o foco das organizações, que antes evidenciava apenas o aspecto quantitativo dos resultados, está gradativamente mudando e passando a valorizar também os aspectos qualitativos, aja vista que na medida em que as pessoas agregam valor por meio de suas competências, elas contribuem efetivamente para o patrimônio de conhecimentos da organização.

O próximo subitem versará sobre os dispositivos legais que regulamentam a política de AD dos servidores TAE da administração pública federal, objeto da nossa pesquisa, com o intuito apresentar o apanhado legal que fundamenta a AD dos servidores da referida categoria.

3.2.2 LEGISLAÇÕES E REGULAMENTOS RELACIONADOS A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES TAE

A partir da nova estrutura organizacional, estabelecida através da Reforma do Estado nos anos de 1990, também conhecida como Reforma Bresser, orientada pelos valores da eficiência e da qualidade na prestação de serviços públicos, requereu-se que os servidores sejam proativos, eficientes e eficazes, descentralizando e desburocratizando a cultura patrimonialista do Estado.

Nesse contexto e diante da necessidade da valorização do serviço público federal, o Governo brasileiro apostou na AD como uma ferramenta capaz de proporcionar o crescimento profissional aos servidores, através de adequadas ações de capacitação, subsidiando a melhoria da prestação dos serviços públicos. Apresentando-se, dessa forma, como parte de um processo que poderia favorecer sobremaneira o desempenho das Instituições Públicas, e assim fortalecer o Governo.

A regulamentação da AD teve como base vários dispositivos legais, que mostram a evolução das legislações acerca da temática no serviço público ao longo de anos. Conforme pode ser observado no Quadro 5.

Quadro 5 - Dispositivos legais relacionados à AD no Poder Executivo Federal.

LEGISLAÇÃO	RELAÇÃO COM A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
Decreto-Lei 200/1967	Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências.
Lei 5.645/1970	Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais, introduzindo as bases para o sistema atual de progressão funcional decorrente de avaliação de desempenho, conduzida por critérios de mérito.
Decreto	Regulamenta a aplicação dos institutos da Progressão Funcional e do Aumento por

80.602/1977	Mérito, a que se referem a Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970.
Decreto 84.669/1980	Revogou o Decreto 80.602/1977 e regulamentou a progressão horizontal e a progressão vertical mantendo a obrigatoriedade de avaliação de desempenho funcional.
Constituição Federal de 1988	A AD é definida como condição para a aquisição da estabilidade, sendo obrigatória avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade.
Lei 8.112/1990	Estabelece o processo de AD como condição para o servidor concursado adquirir a estabilidade e para progredir na carreira.
Emenda Constitucional 19/1998	Estabelece como critério para a estabilidade e efetivação do cargo público o procedimento de avaliação periódica de desempenho.
Lei 11.091/2005	Implanta a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) e estabelece a progressão por mérito profissional mediante submissão à AD.
Decreto 5.707 de 23/02/2006	Implementa a obrigatoriedade em adotar a Política Nacional de Desenvolvimento Pessoal (PNDP), para através do desenvolvimento permanente do servidor público, alcançar a melhoria da qualidade dos serviços.
Decreto 5.824 de 29/06/06	Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091.
Decreto 5.825 de 29/06/06	Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091.
Lei 11.784 de 22/09/2008	Dispõe sobre a reestruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituindo uma nova sistemática para a avaliação de desempenho.
Decreto 7.133 de 19/03/2010	Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individuais e institucionais e o pagamento de gratificações por desempenho.
Orientação Normativa 07 de 31/08/2011	Estabelece diretrizes, para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho a que se refere o Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010.
Decreto 9.991 de 29/08/2019	Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.
Instrução Normativa 201 de 11/09/2019	Dispõe sobre os critérios e procedimentos específicos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, de que trata o Decreto nº 9.991.

Durante o período compreendido entre 1961 a 1964, a partir do governo de João Goulart, os servidores públicos passaram a ser regidos pela CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas⁵, criada na era de Vargas.

Em 1967, foi publicado o Decreto-Lei nº 200 pelo então presidente Castello Branco, que tratava sobre a organização da Administração Federal e estabelecia as diretrizes para a Reforma Administrativa. Este Decreto-Lei foi o primeiro passo no sentido da profissionalização da administração pública no Brasil, visto que o planejamento, a coordenação, a descentralização, a delegação de competências e o controle foram estabelecidos como princípios da administração pública.

A Lei 5.645 de 10/12/1970, com seus decretos de regulamentação, em especial o Decreto 80.602, de 24/10/1977, inicialmente introduziram as bases para o sistema atual de progressão funcional decorrente de avaliação de desempenho, conduzida por critérios de mérito (mediante avaliação de desempenho) ou antiguidade, no corpo do Plano de Classificações de Cargos (PCC), que, à época, abrangia a totalidade dos servidores públicos civis (SANTOS, 2010).

Posteriormente, o Decreto 84.669 de 29/04/1980 revogou o Decreto 80.602/1977 e regulamentou a progressão horizontal (mudança do servidor da referência em que se encontra para a imediatamente superior, dentro da mesma classe, ou “progressão funcional”), e a progressão vertical (mudança do servidor da referência em que se encontra para a imediatamente superior, quando implicar mudança de classe, ou “promoção”) mantendo a obrigatoriedade de avaliação de desempenho funcional.

Em 1988, a promulgação da Constituição Federal trouxe profundas mudanças à esfera pública destacando-se a estabilidade ao servidor, que passaria a ingressar na carreira pública apenas através aprovação em concurso. Conforme disposto no artigo 41 da Constituição Federal de 1988 “são estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público” (BRASIL, 1988, p. 48).

Assim, foram-se delineando uma estrutura e uma forma de gestão mais flexível e descentralizada por meio dos órgãos responsáveis pelos recursos

5 A CLT, criada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 01/05/1943, foi sancionada pelo então presidente Getúlio Vargas, unificando toda legislação trabalhista existente no Brasil, tendo como principal objetivo a regulamentação das relações individuais e coletivas do trabalho.

humanos dos entes da Federação. A partir da promulgação da Constituição Federal de 1988, começaram a serem definidas em seu texto situações em que previam a aplicação da AD no serviço público federal, desde o estágio probatório e após adquirir a estabilidade. Entre as quais estão a perda de cargo público mediante resultado de procedimento de avaliação periódica, constante no art. 41, § 1o, inciso III; e no § 4o do mesmo artigo, a AD é definida como condição para a aquisição da estabilidade, sendo obrigatória a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade.

Bresser Pereira (1996) lembra que esses mecanismos visavam contribuir para redução do clientelismo, nepotismo, apadrinhamento e a corrupção, e assim melhorar a eficiência dos serviços prestados. Tal modelo foi constituído por princípios que destacavam a racionalização da administração pública buscando a eficiência do serviço público através da profissionalização, formalismo, impessoalidade, carreira e hierarquia funcional.

Posteriormente, a Lei no 8.112 de 11 de dezembro de 1990, instituiu o regime jurídico dos servidores públicos federais e, em seu art. 20, dispôs sobre a AD durante o estágio probatório nos novos servidores, que consiste na aferição da aptidão e da capacidade do servidor recém-nomeado, sendo observados critérios como assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e a responsabilidade do servidor, onde boas avaliações resultariam na estabilidade no cargo público.

Em 1998, a Emenda Constitucional 19, de 04 de junho 1998, modificou o regime e dispôs sobre princípios e normas para a Administração Pública, servidores e agentes políticos, reiterando os artigos 37 e 41 da Constituição Federal, que estabelecia como critério para a estabilidade e efetivação do cargo público o procedimento de avaliação periódica de desempenho (BRASIL, 1998).

A Lei 11.091 de 12 de janeiro de 2005, implantou a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) e estabeleceu o processo de progressão por mérito dos servidores TAE, que permite o desenvolvimento da carreira, através da progressão de um padrão de vencimento para um outro de melhor remuneração a cada 18 meses.

Com a intenção de incentivar os TAE à obtenção de titulação maior que a exigida para provimento do cargo ocupado e de atrair profissionais capacitados nos concursos públicos, o Governo propôs melhorias financeiras à categoria oferecendo o Incentivo à Qualificação. Um esforço para estimular uma maior capacitação dos seus servidores que refletiria em uma maior potencialidade para as Instituições de Ensino.

Nesse contexto, surge a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional (PNDP), estabelecida por meio do Decreto no 5.707/2006, que institui a gestão por competências como modelo referencial a ser adotado pelas instituições públicas federais brasileiras, balizada a partir dos seguintes pressupostos: desenvolvimento permanente do servidor com valorização de diversas formas de aprendizagem; foco na melhoria da eficiência e da eficácia do setor público; a racionalização e efetividade dos gastos com capacitação; proposta de gestão por competências, enfatizando a adequação das competências requeridas aos objetivos Institucionais (BRASIL, 2006).

As diretrizes da PNDP são voltadas para a melhoria contínua do servidor através de realizações de cursos de capacitação e qualificação, para que as competências individuais promovam o desenvolvimento das competências Institucionais. O referido Decreto indica vínculo entre as competências individuais a partir do Plano Plurianual e destaca, em seu artigo 5, que o sistema de gestão por competências é um dos instrumentos da PNDP. Ele define gestão por competência como — gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição.

Nesse cenário, as Instituições Federais de Ensino (IFEs) tiveram suas regras de gestão de pessoal técnico-administrativo renovadas desde a estruturação do plano de carreira (o PCCTAE) com a Lei nº 11.091/2005, e para orientar esta tarefa, o Poder Executivo Federal publicou no ano seguinte o Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006. O Decreto nº 5.824 trata basicamente de três temas:

1. Os procedimentos básicos para concessão do benefício de incentivo à qualificação, que consiste em acréscimo de um percentual sobre o padrão de

vencimento que se incorpora à aposentadoria ou à pensão (artigo 12, § 1º, Lei nº 11.091/2005), porém não provoca desenvolvimento na carreira;

2. O enquadramento dos servidores antigos ao PCCTAE. O enquadramento, decorreu da adequação ao PCCTAE de cargos e carreiras que o precederam, já que os cargos e as carreiras de técnicos administrativos das IFEs estavam desestruturados e o PCCTAE os organizou em 2005. Após este ano, cargos e carreiras passaram a ser criados em consonância com o PCCTAE, porém os que já existiam precisaram ser adequados – e a essa ação denominou-se enquadramento.
3. Os procedimentos para conceder aos TAE o incentivo à qualificação e progressão por capacitação. Para o enquadramento são considerados os títulos obtidos através de certificados com cargas horárias do anexo III da Lei nº 11.091/2005 e o estudo da correlação do conteúdo do curso e com as atividades do ambiente organizacional, definidas por ato do Ministro de Estado da Educação. [ver atividade](#)

O Decreto 5.825, também de 2006, instituído com o propósito de complementar o Decreto 5.824, estabeleceu as diretrizes para elaboração do PCCTAE, onde foi estabelecida obrigatoriedade da implantação de políticas e ações de educação continuada para os TAE. Oportunidade em que foi enfatizada pelo Governo a possibilidade de a partir do desenvolvimento individual, haver a promoção do desenvolvimento institucional.

Posteriormente, a Lei 11.784/2008 promoveu a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo – PGPE, além de instituir a sistemática a ser utilizada para análise do desempenho dos servidores de cargos de provimento efetivo e dos ocupantes dos cargos comissionados da Administração Pública Federal. A partir dela, foram definidos como os objetivos principais da AD, a melhoria da qualidade dos serviços públicos e o subsídio à política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação profissional, com o intuito de promover o desenvolvimento no cargo ou na carreira, além de melhorias à remuneração.

Para os fins previstos na referida Lei, a AD é definida como um processo de monitoramento sistemático e contínuo da atuação no nível individual do servidor e no nível institucional dos órgãos e das entidades que compõem o Sistema de

Pessoal Civil (SIPEC), adotando como referência suas metas globais, referentes à organização como um todo, e intermediárias, referentes às equipes de trabalho (Art.141).

De acordo com o Art. 149, no início do ciclo de avaliação devem ser acordados entre o chefe e cada integrante da equipe os compromissos de desempenho individual, estabelecidos em consonância com as metas institucionais intermediárias e referentes às equipes de trabalho. Dessa maneira, para o alcance das metas intermediárias, cada servidor da equipe deverá estar vinculado a, pelo menos, uma ação, projeto, processo ou atividade que venha a contribuir, direta ou indiretamente, com a sua interveniência.

A referida lei foi regulamentada por meio do Decreto 7.133, de 19 de março de 2010, e estabeleceu os critérios e os procedimentos gerais a serem adotados na realização das avaliações de desempenho individual e institucional e para o pagamento de gratificações de desempenho. Segundo o § 6º do Art. 4º, a dinâmica de avaliação por múltiplas fontes (autoavaliação, avaliação dos pares e da chefia imediata) deve ser precedida de evento preparatório com vistas ao esclarecimento da metodologia, procedimentos, critérios e sua correta aplicação, de modo a promover a correta aplicação do processo, a validade e a fidedignidade dos seus resultados.

No Art. 21, assegura-se ao servidor o direito à participação no processo de AD, mediante prévio conhecimento dos critérios e instrumentos utilizados. Os aspectos mais relevantes e mais inovadores trazidos por meio dessas normas, referem-se à:

- Vinculação entre o desempenho institucional e individual por meio do desdobramento das metas estratégicas nos planos de trabalho setoriais, grupais e individuais, expressos em acordos de compromissos individuais e de equipe;
- Obrigatoriedade do estabelecimento de comissão de acompanhamento para tal finalidade, o que proporciona um caráter de avaliação contínua das ações, objetivos e metas de desempenhos acordados e;

- Adoção do modelo de avaliação por múltiplas fontes, cuja metodologia traduz a possibilidade do servidor ser avaliado por sua chefia imediata, por seus pares de equipe de trabalho e também se autoavaliar.

A Orientação Normativa no 07/11 em seu Art. 4o, reiterou a aplicação da AD por múltiplas fontes, cujo servidor é avaliado tanto por seus pares/subordinados, quanto pela chefia imediata, além da sua autoavaliação, tendo como base os fatores de desempenho que reflitam suas competências no exercício do seu cargo.

Por fim, o Decreto 9.991 de 29/08/2019, o mais recente Decreto publicado pelo Governo Federal acerca do desenvolvimento dos servidores públicos federais, onde dispõe sobre a elaboração da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNPD), plano que visa catalogar as necessidades de desenvolvimento dos servidores a fim de promover o desenvolvimento das Instituições.

Segundo o texto do Art. 1º do Decreto 9.991/19, o PNPD teve por objetivo promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Nele, o Ministério da Economia detalhou os critérios e procedimentos a serem seguidos pelos órgãos para implantar a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNPD).

Nesse sentido, o referido Decreto determinou que cada órgão deve elaborar anualmente, a partir de 6 de setembro de 2019, um Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) a ser aplicado no exercício seguinte. Assim, os órgãos terão que registrar antecipadamente no PDP, as necessidades de desenvolvimento de seus servidores com a finalidade de elencar as ações de desenvolvimento necessárias à consecução dos objetivos institucionais.

A elaboração, monitoramento e a avaliação do PDP serão realizados via sistema, através do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC). Internamente, os gestores terão que definir e divulgar qual será a metodologia utilizada para o levantamento das necessidades de qualificação e garantir que a oferta das ações aconteça de forma equânime a todos os servidores.

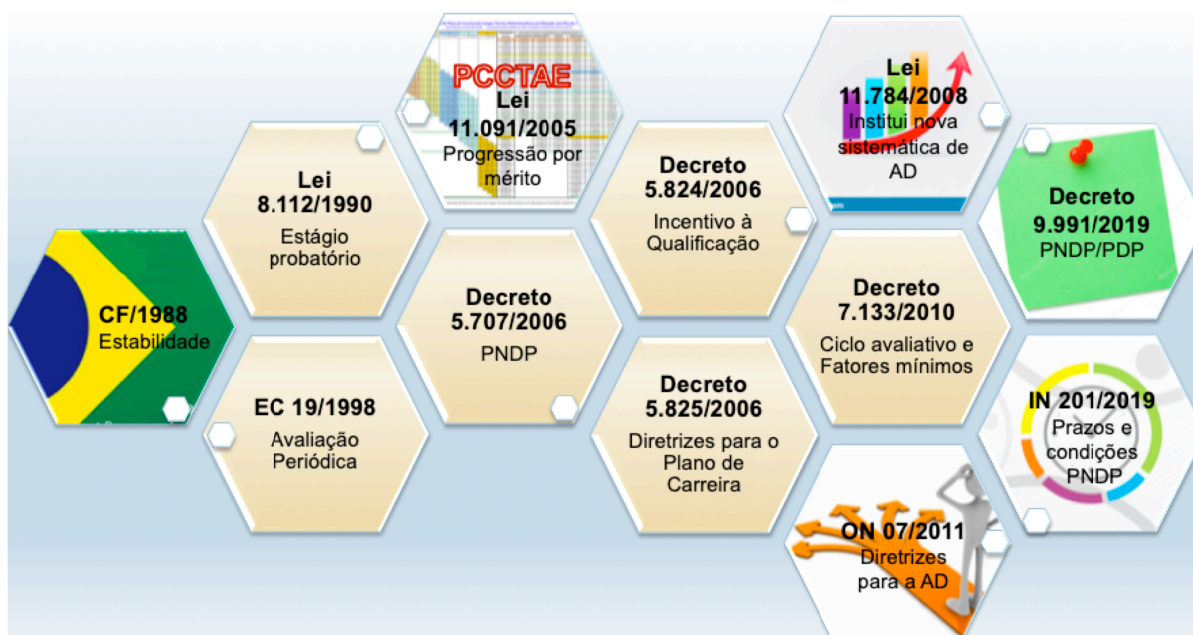
O Art. 9º do Decreto 9.991/19, esclarece ainda que o órgão central do SIPEC, após receber os PDP dos diversos órgãos, encaminhará à Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) o Plano Consolidado de Ações de Desenvolvimento,

produzido a partir da organização das propostas constantes dos PDP, que conterà as ações transversais de desenvolvimento da administração pública federal.

A Instrução Normativa nº 201, de 11/09/2019, estabelece prazos, condições, critérios, procedimentos e orientações para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP, orientando os mais de 200 órgãos do Executivo Federal na fase de transição. Em seu Art. 2º, conceitua ação de desenvolvimento ou capacitação como toda e qualquer ação voltada para o desenvolvimento de competências, organizada de maneira formal, realizada de modo individual ou coletivo, presencial ou a distância, com supervisão ou tutoria.

Observa-se, através dos dispositivos legais que regulamentam a AD no serviço público, aqui representados por meio da Figura 4, que o foco dos Governos ao longo do tempo não se restringe apenas a aferição do desempenho, mas também na melhoria das organizações públicas e da prestação dos seus serviços, para mantê-las competitivas, por meio do desenvolvimento contínuo dos seus membros. Nesse sentido, a AD representa um papel muito relevante no diagnóstico individual e organizacional, já que oportuniza a identificação dos aspectos que precisam ser melhorados em toda a organização.

Figura 4 – Dispositivos Legais



Fonte: Elaboração própria, com base nas leis e regulamentos federais relacionados à AD.

Finger e Brand (2001) convergem com esse pensamento, quando afirmam que o único meio concebível de transformar organizações públicas é por meio da aprendizagem coletiva. Assim, a melhora do desempenho e o desenvolvimento de mudanças nas organizações só são possíveis por meio de processos contínuos de aprendizagem.

Diante desse cenário, a discussão que se segue versará sobre a AD como política de desenvolvimento profissional, suas implicações na ampliação das competências individuais e coletivas e a importância da avaliação e da capacitação contínua nas organizações.

3.2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO POLÍTICA DE CRESCIMENTO PROFISSIONAL NO SERVIÇO PÚBLICO

A utilização da Avaliação de Desempenho além de configurar-se como um relevante mecanismo na busca de uma gestão mais democrática, oportunizando a abertura de diálogos, valorização de experiências, identificação de potencialidades, além do diagnóstico das necessidades de aperfeiçoamento, também configura-se como um importante dispositivo que possibilita o desenvolvimento na carreira de servidores públicos por meritocracia.

Para Duarte (2005), meritocracia é a fórmula utilizada por organizações, como estímulo profissional, que oferece recompensas aos seus integrantes. Esse autor define a meritocracia no serviço público como:

Merecimento. Reconhecimento do mérito de servidor público, caracterizado por suas qualificações funcionais, profissionais, éticas, morais, como assiduidade, competência, conhecimento e habilidade, o que é comprovado por avaliações que lhe conferem o direito à promoção de cargo, classe ou categoria.

Para da Matta (1984), “o mérito é forma de avaliar o desempenho e destacar os melhores, distingue os capazes dos incapazes, sem ferir o ideal igualitário, é o ápice da valorização e destaque do indivíduo”. Notadamente, para viabilizar a correta avaliação, é imperioso que se estabeleça um bom mecanismo de aferição de

valor, onde o conceito mérito se mostre favorável e assim seja possível traduzir com fidelidade o desempenho dos indivíduos através desse método.

Nesse sentido, através do Decreto 7.133, de 19 de março de 2010, foram aprovados os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional, além do pagamento das gratificações de desempenho, definindo os seguintes termos:

- [...] I - avaliação de desempenho: monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e das entidades de lotação dos servidores integrantes dos planos de cargos e de carreiras abrangidos pelo art. 1º, tendo como referência as metas globais e intermediárias destas unidades;
- II - unidade de avaliação: o órgão ou a entidade como um todo, um subconjunto de unidades administrativas de um órgão ou entidade que execute atividades de mesma natureza, ou uma unidade isolada, conforme definido no ato de que trata o caput do art. 7º, a partir de critérios geográficos, de hierarquia organizacional ou de natureza de atividade;
- III - equipe de trabalho: conjunto de servidores que faça jus a uma das gratificações de desempenho de que trata o art. 1º, em exercício na mesma unidade de avaliação;
- IV - ciclo de avaliação: período de doze meses considerado para realização da avaliação de desempenho individual e institucional, com vistas a aferir o desempenho dos servidores alcançados pelo art. 1º e do órgão ou da entidade em que se encontrem em exercício; e
- V - plano de trabalho: documento em que serão registrados os dados referentes a cada etapa do ciclo de avaliação, observado o disposto no art. 6º. [...]

Referente às gratificações de desempenho, o Art. 4º do Decreto 7.133/10, esclarece que serão atribuídas apenas aos servidores que a elas fazem jus em função do alcance das metas de desempenho individual e institucional. Para esse efeito, cada servidor individualmente deverá estar vinculado a, ao menos, uma ação, atividade, projeto ou processo.

Normatiza ainda que, a avaliação de desempenho individual será feita com base em critérios e fatores que reflitam as competências do servidor nas tarefas a ele atribuídas, devendo contemplar além das metas individuais, fatores mínimos a serem avaliados, sendo eles:

- I - Produtividade no trabalho com base em parâmetros previamente estabelecidos de qualidade e produtividade;

- II - Conhecimento de métodos e técnicas necessários para o desenvolvimento das atividades referentes ao cargo efetivo na unidade de exercício;
- III - Trabalho em equipe;
- IV - Comprometimento com o trabalho;
- V - Cumprimento das normas de procedimentos e de conduta no desempenho das funções do cargo.

Nesse contexto, observa-se que a avaliação de desempenho do servidor pode ser utilizada como subsídio para gerar informações que resultam em incremento salarial e promoção. No entanto, na medida em que a avaliação fica intimamente atrelada a essas duas funções, os demais objetivos da avaliação poderão ficar desprezados, prejudicando o processo. Tal emparelhamento, instituído por lei, é uma das maiores barreiras enfrentadas pela administração pública no que diz respeito à correta utilização da avaliação de desempenho.

Segundo Barbosa (2003), outra barreira enfrentada é a cultural, uma vez que a avaliação tem uma conotação negativa no cotidiano dos indivíduos, visto que a sociedade brasileira, instintiva e culturalmente, rejeita os sistemas avaliativos. Ela é vista como algo desagradável, como uma ruptura de um universo amigável, homogêneo e saudável, no qual a competição, vista como um mecanismo social profundamente negativo encontra-se ausente.

No serviço público, a AD configura-se como um mecanismo que busca conhecer e ajuizar o desempenho dos servidores em suas instituições. De acordo com sua função intrínseca de treinamento e desenvolvimento, almeja-se que a avaliação de desempenho seja um mecanismo que possibilite a identificação de deficiências e inadequações dos servidores, oportunizando o desenvolvimento de programas de capacitação e treinamentos direcionados.

Sobretudo, tais programas devem promover a facilitação da execução das suas atribuições laborais, resultando em uma melhor qualidade de vida para o servidor, além de promover uma conscientização institucional que resulte em uma mudança de postura de servidores relapsos e descomprometidos como serviço público.

Maximiano (2012) defende que as organizações devem assegurar o bem estar de seus empregados,

A qualidade de vida no trabalho pode ser avaliada pelas praticas que visam assegurar o bem-estar de seus empregados. Considerando-os como seres humanos integrais, não apenas como executantes de tarefas. Cada tipo de prática da organização corresponde a uma possibilidade de qualidade de vida no trabalho de seus funcionários.

Nesse cenário, avaliar perfis individuais torna-se essencial na busca de transformações. Como afirma Grillo (1982), “será difícil implantar um programa de recursos humanos em qualquer organização, sem informações adequadas sobre o comportamento das pessoas que nela trabalham. A avaliação de desempenho pode ser o meio de se obter essas informações”.

Nessa perspectiva, é necessário mudar a forma que os indivíduos enxergam a avaliação de desempenho, mostrando que ela pode ser utilizada como um poderoso mecanismo de transformações não só no âmbito funcional das organizações públicas, mas também que pode proporcionar ações e políticas de desenvolvimento profissional. Assim, a área de gestão de desempenho de uma organização, pode funcionar como um agente catalisador capaz de transformar indivíduos desmotivados, antes burocratas, em sujeitos ativos e transformadores.

Foi partir desse entendimento, nos dias atuais, que o arcaico setor Recursos Humanos, sofreu reestruturações e passou a ser identificado como Gestão de Pessoas, o que o fez perder o estigma subjacente punitivo de identificador de ausências. Com essa transformação, o setor ganhou novos desafios e funcionalidades, cujo modelo antigo não contemplava. A Gestão do Desenvolvimento de Pessoal foi introduzida, passando a atuar de forma mais humanizada, valorizando e respeitando a pluralidade dos indivíduos e buscando compreender suas necessidades.

A moderna gestão de pessoas apoia-se em um estratégico tripé: gestão por competências, que visa o correto enquadramento dos servidores nas funções públicas; democratização das relações de trabalho, a fim de gerar ambientes adequados à inovação; e a qualificação intensiva das equipes de trabalho, o que pretende preparar o servidor público para os desafios contemporâneos.

Essa metamorfose incutiu-lhe a importante função de identificador das necessidades coletivas e individuais do quadro funcional, o que favorece e subsidia melhoramentos, como a implantação de programas de capacitação aos servidores.

3.3 POLÍTICAS DE CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL NO SERVIÇO PÚBLICO

A capacitação, entendida como parte integrante da formação continuada, é definida como a aquisição sistemática de conhecimentos, normas ou atitudes que resultam em melhoria do desempenho. Idealmente, deve ser oportunizada pela avaliação de desempenho e norteadas pela aprendizagem, posto que promove o entendimento sistemático, reorganiza práticas e conscientiza os indivíduos sobre sua realidade institucional, além de sua capacidade de evolução.

As pessoas devem ser compreendidas como parceiras das organizações, posto que constituem o capital intelectual da empresa. Elas são fornecedoras de conhecimentos e detentoras do *know how* adequado a cada atribuição.

Assim sendo, a capacitação e a educação podem ser consideradas como os principais processos voltados ao crescimento e ao avanço organizacional, proporcionando um fórum de comunicação de novas estratégias, novos valores, novas ferramentas, além de novas e aperfeiçoadas formas de realizar o trabalho a que se propõem (LINGHAM; RICHLEY; REZANIA, 2006).

A gestão de pessoas, nesse cenário, tem um papel importante visto que fomenta a eficiência, a democratização e o sentimento de responsabilidade institucional, instigando as pessoas através de ações de treinamento e de ações motivacionais. As ações quando idealizadas para o cidadão e para o interesse público, unindo componentes fundamentais para a construção de indivíduos suficientemente capacitados, a fim de garantir os direitos sociais, e para enaltecer o serviço público, consolida a notabilidade do poder público na sociedade.

Segundo Rabelo (2011), a primeira iniciativa que contempla, ainda que de maneira indireta, a gestão de pessoas no serviço público, no Brasil, ocorre durante o Estado Novo (1937-1945) com a criação do então denominado Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP). Dentre os seus objetivos, destaca-se a promoção, a seleção e o aperfeiçoamento do pessoal administrativo.

Essa afirmativa é confirmada nos dados constantes no site oficial da Fundação Getúlio Vargas (FGV)⁶, onde cita que as primeiras preocupações com a capacitação dos servidores públicos remontam a década de 1930:

⁶ Fundação Getúlio Vargas (FGV). **Verbetes temáticos**. Disponível em: <http://www.fgv.br/cpd/doc/acervo/dicionarios/verbete-tematico/fundacao-getulio-vargas>. Acesso em: 21/03/2019.

As primeiras tentativas de modernização da burocracia brasileira surgiram logo após a Revolução de 1930 e consolidaram-se em 1936, com a criação do Conselho Federal do Serviço Público Civil, que por sua vez, deu origem a inúmeras entidades públicas e privadas voltadas para o problema da eficiência do aparelho administrativo governamental.

Nesse sentido, a atuação do Conselho preparou o caminho para uma iniciativa de maior alcance no campo da administração pública: a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), em 30 de julho de 1938. A partir de então e até 1945, o DASP, em seu esforço de racionalizar a administração federal, concentrou-se prioritariamente na formação de quadros técnicos da administração pública.

Foi então, nesse contexto de preocupação com o treinamento e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, que em 1944, criou-se a Fundação Getúlio Vargas (FGV), destinada a primordialmente a empreender estudos sistemáticos e pesquisas no domínio da administração pública e privada, em duas escolas distintas, promovendo a formação de pessoal para o exercício dessas atividades.

Já em 1945, foi criado o Instituto Rio Branco (IRBr), vinculado ao Ministério das Relações Exteriores, com o objetivo de selecionar e formar o corpo diplomático brasileiro. No mesmo ano, no Ministério da Fazenda, foram criados os Cursos de Aperfeiçoamento (CAFs) que objetivaram a formação e o treinamento dos servidores lotados naquele Ministério, além de habilitar pessoas para o ingresso nas carreiras específicas do fisco.

A partir de 1967, os CAFs passaram a constituir o Centro de Treinamento e Desenvolvimento do Pessoal do Ministério da Fazenda (CETREMFA) que, em 1973, foi transformado na Escola de Administração Fazendária (ESAF). Era sua finalidade, no âmbito desse Ministério, acompanhar, avaliar e promover a execução de atividades referentes a cursos de recrutamento, formação e seleção de recursos humanos, bem como pesquisas sobre a área.

Ainda em 1952, na então Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP), atual Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE), mantinha cursos regulares de graduação e mestrado, além de um Centro de Pesquisas Administrativas, dedicado a organizar e supervisionar programas de estudo sobre a administração brasileira.

A Fundação Getúlio Vargas, ainda no campo da administração pública, criou em 1964, a Escola Interamericana de Administração Pública (EIAP) que, além de

programar treinamentos em diversos países da latino-americanos, recebia alunos bolsistas de toda a América Latina para cursos regulares de pós-graduação e pesquisas.

Na década de 1990, a partir dos movimentos de Reforma do Estado, a reforma administrativa proposta era entendida como um mecanismo cujo objetivo fundamental era o aumento da capacidade administrativa de facear a crescente complexidade da gestão organizacional do setor público. Para tanto, foram propostos temas pertinentes a qualificação dos administradores públicos, e assim foram criados mecanismos institucionais para a formação e o aperfeiçoamento do pessoal civil, entendido como parte da proposta de modernização do Estado.

Nesse cenário, corroborando com a preocupação em capacitar o serviço público da época, as reformas do aparelho estatal brasileiro buscaram uma racionalidade maior administrativa, priorizando a eficiência e eficácia organizacional, e assim foi dado ênfase ao propósito de suprir a falta de competência gerencial e operacional dos recursos humanos do setor público. Assim, no Brasil, o enfoque na capacitação administrativa das propostas de reforma dos anos 1980, foi parte de um processo que surgiu nos anos 1930, reafirmando a necessidade de mudanças.

Em 1986, a Escola Nacional de Administração Públicas (ENAP), entidade vinculada ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – MPDG foi instituída. À nova escola cabia o papel estratégico de formação de quadros dirigentes, buscando dotar o Estado brasileiro de técnicos capazes de assumir postos de alta responsabilidade, e assim, aumentar a capacidade de governo na gestão das políticas públicas.

Através da Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998, estabeleceu-se que a União, os Estados e o Distrito Federal manteriam escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se assim a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira. Dessa forma, elevou-se ao nível constitucional a importância da ENAP e das demais escolas de formação na administração pública brasileira.

Nos dias atuais, a ENAP participa da Rede Nacional das Escolas de Governo, cuja abrangência abarca também escolas de governo dos níveis estaduais e municipais em todo o Brasil. A ENAP atua com foco na qualificação profissional e

tem como missão desenvolver competências. Aos servidores públicos, assumiu a responsabilidade de oportunizar transformações: iniciativa, inovação e criatividade são alguns dos atributos que pretende desenvolver para que eles tenham acesso a funções administrativas e gerenciais do setor público.

A partir de 2006, o Decreto 5.707, instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional; regulamentou também dispositivos da Lei 8.112/1990, que rege os servidores públicos federais. Em seu texto estabelece competência à ENAP para coordenar o Sistema de Escolas de Governo da União – SEGU, além de postular a divulgação e o gerenciamento das ações de capacitação por ela executada.

O Decreto 5.707/06 foi inovador pelos conceitos que utilizou pois, ao colocar o foco na capacitação, em busca da melhoria da prestação do serviço público, admitiu a capacitação como um processo permanente de aprendizagem para o desenvolvimento de competências institucionais e individuais. Abarcou cursos presenciais e a distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudo, intercâmbios, estágios e seminários, além de congressos. Nessa política priorizou-se o acolhimento de novos métodos de ensino, que atingissem antigos e novos servidores, cujo objetivo maior era sensibilizar indivíduos e incentivar novas práticas de trabalho no serviço público.

Observando o histórico brasileiro, vê-se que os programas de formação de servidores públicos vieram no bojo dos processos de reforma dos aparatos estatais. As inovações quanto ao tipo de formação e o perfil dos egressos foram definidas pelas tendências mundiais e pelo contexto político-econômico e, continuam sendo na atualidade, dada sua força.

O investimento na formação do servidor público é imperioso para reforma do Estado, e muito embora os resultados não sejam imediatos, eles se processam como benefícios futuros. Acerca do assunto, Crozier (1998) defende que é necessário crer em uma formação de excelência associada à estratégia de mudança, à pesquisa de alto nível em matéria de políticas públicas e a novas experiências de preparação e avaliação das decisões públicas.

Idealmente, para que se institucionalize um programa de formação de gestores públicos é necessário ter definido claramente o tipo de serviço de Estado

que se pretende formar para sociedade. Nesse sentido, deve-se apostar no modelo de gestão que melhor atenda a esta sociedade, bem como a construção de identidade do serviço público que possibilite a caracterização do Estado, refletida na competência de seus servidores. Necessário se faz, promover o desenvolvimento das pessoas, por meio da formação contínua e de excelência, baseada em ações concretas, que busquem compreender o homem na sociedade e abarquem os sistemas humanos e sua complexidade.

3.3.1 O PLANO DE CARREIRA DOS CARGOS TÉCNICO ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO – PCCTAE

A partir da década de 1980, iniciaram-se vários movimentos paretistas em busca da afirmação da identidade do Técnico Administrativo em Educação – TAE, uma vez que não havia legislação específica que definisse a estrutura da carreira de progressão dessa categoria.

Em 1987, como desdobramento de muita luta sindical e negociações junto ao governo federal, foi criado o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE), aprovado pelo Decreto 94.664, e previsto na Lei 7.596/87. A partir de então, a carreira do TAE passou a ser regulamentada em conjunto com os demais servidores federais, de forma generalizada.

Foi a partir da década de 2000 que emergiram, efetivamente, as políticas públicas educacionais voltadas para o desenvolvimento profissional dos Técnicos Administrativos em Educação.

Em 2005, o então presidente do Brasil, Luiz Inácio Lula da Silva, reconhecendo a importância da categoria TAE, promulgou a Lei 11.091 que criou o Plano de Carreira dos Cargos Técnico Administrativos em Educação (PCCTAE), no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação e Cultura (MEC).

O PCCTAE, uma das principais políticas públicas educacionais voltadas para o desenvolvimento profissional do TAE, estipulou uma série de normas à gestão desses agentes, no âmbito das IFEs, torna-se um divisor de águas da carreira. Na visão de Schumitz Júnior (2015), a implantação de programas de capacitação e a

vinculação ao planejamento estratégico das IFEs buscam promover o desenvolvimento dos servidores TAE e alinhá-los ao que busca a instituição como um todo.

A carreira foi estruturada em cinco níveis de classificação, divididos de forma alfabética: A; B; C; D; E. Cada classe tem determinado um vencimento básico progressivo a partir da primeira. Para a distribuição dos cargos nestes níveis são consideradas algumas características, como “escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições” (BRASIL, 2005a).

O novo plano de carreira, exclusivo para os TAE, definiu o ingresso na categoria mediante aprovação em concurso público de provas ou de provas e títulos, considerada a escolaridade do participante; sob o regime de trabalho estatutário.

Para Lacombe (2005), no que se refere a capacitação e incentivo do desenvolvimento profissional e organizacional, as IFEs estão asseguradas por lei para promover um amplo programa. A capacitação constante deve ser incentivada nas organizações, independentemente de sua natureza pública ou privada. Capacitar pessoas contribui significativamente para o desenvolvimento da instituição como um todo, pois uma empresa só é capaz se seus funcionários o são.

Com a intenção de incentivar os TAE à obtenção de titulação maior que a exigida para provimento do cargo ocupado, além de atrair profissionais capacitados nos concursos públicos, o Governo propôs melhorias financeiras à categoria oferecendo o Incentivo à Qualificação. Um esforço para estimular uma maior capacitação dos seus servidores que, indubitavelmente, refletiria em uma maior potencialidade para a Instituição de Ensino.

Nesse sentido, o Decreto 5.824/06, instituiu o Incentivo à Qualificação para os TAE, que descreve o benefício como um percentual pago sobre o valor do vencimento básico, ao servidor que apresenta titulação superior à mínima exigida para o cargo, levando-se em consideração o ambiente onde as funções são exercidas. Os percentuais contidos no Decreto estão demonstrados no Quadro 6:

Quadro 6 - Percentuais do Incentivo à Qualificação.

Nível de Classificação	Nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo	Percentuais de incentivo	
		Área de conhecimento com relação direta	Área de conhecimento com relação indireta
C	Ensino Fundamental completo	5%	-
	Ensino médio completo	8%	-
	Ensino médio com curso técnico completo	10%	5%
	Curso de graduação completo	15%	10%
	Especialização, superior ou igual a 360h	20%	15%
D	Ensino médio completo	8%	-
	Curso de graduação completo	10%	5%
	Especialização, superior ou igual a 360h	15%	10%
	Mestrado ou título de educação formal de maior grau	20%	15%
E	Especialização, superior ou igual a 360h	10%	5%
	Mestrado	15%	10%
	Doutorado	20%	15%

Fonte: Brasil, 2006.

Posteriormente, observou-se a continuidade do processo de formulação das políticas públicas educacionais voltadas para o desenvolvimento profissional do TAE quando, em 2012, a Presidente Dilma Rousseff, promulgou a Lei 12.772/12.

A referida Lei veio reajustar significativamente os percentuais de incentivo (Quadro 7) e possibilitou, ainda, que os cargos de nível fundamental e médio também pudessem perceber incentivo à qualificação para Mestrado e Doutorado, ampliando sobremaneira, a quantidade de servidores beneficiados pela política do governo e oportunizando melhorias individuais e institucionais.

Quadro 7 - Percentuais do Incentivo à Qualificação alterados pela Lei 12.772/2012.

Nível de escolaridade superior ao previsto para o exercício do cargo (curso reconhecido pelo Ministério da Educação)	Área de conhecimento com relação direta	Área de conhecimento com relação indireta
Ensino fundamental completo	10%	-
Ensino médio completo	15%	-
Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo	20%	10%
Curso de graduação completo	25%	15%
Especialização, com carga horária igual ou superior a 360h	30%	20%
Mestrado	52%	35%
Doutorado	75%	50%

Fonte: Brasil, 2012.

O novo plano de carreira dos TAE, em seu texto oficial, contido na Lei 11.091/05, definiu claramente a forma de desenvolvimento da carreira:

Art. 10. O desenvolvimento do servidor na carreira dar-se-á, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento mediante, respectivamente, Progressão por Capacitação Profissional ou Progressão por Mérito Profissional.

§ 1º Progressão por Capacitação Profissional é a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em Programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitado o interstício de 18 (dezoito) meses, nos termos da tabela constante do Anexo III desta Lei.

§ 2º Progressão por Mérito Profissional é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada 2 (dois) anos de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação.

Possibilitar o desenvolvimento do servidor público, promovendo mudanças, significa valorizar efetivamente o servidor. A partir dessa visão, o desenvolvimento público adquire um peso diferente, que compreende o saber como atividade motora da qualidade e da eficiência dos serviços, impulsionando ações que mobilizam talentos e evita desperdícios. Significa também olhar para a administração e para os servidores com outra perspectiva.

No mesmo ano da implantação do PCCTAE (2005), instituiu-se, a Comissão Nacional de Supervisão do Plano de Carreira, vinculada ao MEC, porém formada paritariamente por representantes do MEC, das IFEs e dos Sindicatos da categoria. Assim, a partir da criação da Comissão, a categoria TAE passou a ter representatividade direta, força e visibilidade nas suas reivindicações. A Comissão tinha o objetivo de acompanhar, assessorar e avaliar sua implementação, além da responsabilidade de propor normas regulamentadoras desta Lei relativas às diretrizes gerais, ingresso, progressão, capacitação e avaliação de desempenho. (BRASIL, 2005a)

A Lei 11.091/05 previa ainda que, toda IFE deveria contemplar em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) mecanismos de desenvolvimento direcionados aos TAE, dispostos em 3 itens: I- dimensionamento das necessidades institucionais, com definição de modelos de alocação de vagas que contemplem a diversidade da instituição; II- Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento; e III - Programa de Avaliação de Desempenho. (BRASIL, 2005a, art. 24, § 1o)

Em 2006, o Decreto 5.707, contribui ao definir as Escolas de Governo como instituições destinadas à formação e ao desenvolvimento dos servidores públicos, e reitera o Plano Anual de Capacitação, o Relatório de Execução e o Sistema de Gestão por Competência como instrumentos da política nacional de desenvolvimento de pessoal. Ao Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) encarrega o dever de disciplina-los, além de desenvolver e implementar o Sistema de Gestão por Competência (BRASIL, 2006a).

Acrescido a estes regramentos, o Decreto 5.707 estabelece ainda a criação de um Comitê Gestor que deve ser formado por membros da Secretaria de Recursos Humanos, membros da Gestão e da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), todos vinculados ao MPOG.

3.3.2 A CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL COMO ALIADA DO DESENVOLVIMENTO

Acredita-se que o investimento humano nas áreas da educação e treinamento gera o crescimento individual e econômico, logo o progresso mediante o

desenvolvimento dos saberes está diretamente relacionado aos investimentos em educação e formação de trabalhadores.

O período compreendido a partir da década de 1980 até os dias atuais, tem sido marcado pela inovação tecnológica e pela globalização da informação e dos mercados. A partir de então, a competição tornou-se cada vez mais vigorosa, marcando fortes mudanças administrativas e de comportamento, entre as principais, o capital intelectual passou a ocupar lugar de destaque na busca pela acensão do capital financeiro.

Nesse sentido, as tendências de mudanças se acentuam e o foco central passou a ser a necessidade constante de inovação, velocidade e flexibilidade. Na Era da informação e do conhecimento, as rápidas transformações do mercado impuseram a necessidade de frequentes aprendizados para responderem às demandas de modernas, assim os saberes, ativos intangíveis e invisíveis, foram destacando-se nesse cenário.

As Instituições de Ensino Superior a partir do momento que buscam uma forma de gestão mais adequada aos seus fins e a realidade vivenciada, uma vez que procuram cumprir seus objetivos, os quais são múltiplos e ao mesmo tempo especializados, tornam-se organizações complexas, devendo ser consideradas as especificidades características de cada universidade. (GRILLO, 1996)

Possivelmente cooperam com a constituição dessa complexidade, elementos quase intrínsecos desta categoria de instituição, tais como a existência de um individualismo acentuado acrescido ao emprego habitual de práticas de gestão muitas vezes obsoletas. Percebe-se, nesse contexto, que uma das maiores ameaças às universidades encontram-se em seu próprio interior. Integra-se no desafio de, através de um conveniente e satisfatório modelo de gestão, alavancar o potencial criativo destas instituições, uma vez que por meio da educação, do conhecimento e da ciência, a esfera social auferirá sua transformação. (SAMPAIO, LANIADO, 2009).

Como consequência dessas transformações tão necessárias na modernidade, observa-se que as instituições educacionais, públicas e privadas, em seus mais diversos segmentos, têm progressivamente se sensibilizado para a importância da educação continuada e da formação profissional do trabalhador.

Essa preocupação universalizada pode ser constatada pelo aumento nas demandas de cursos voltados para o aperfeiçoamento, atualização e reciclagem de profissionais. No mundo moderno, esse indicativo vislumbra a necessidade da educação formal e da capacitação profissional como primordiais instrumentos de crescimento individual e competitivo.

Atualmente, as instituições de ensino estão sendo desafiadas a desenvolverem programas de capacitação com resultados significativos, como uma forma de se manterem estáveis, em busca do sucesso, em um ambiente tão variável. As novas competências colaboram de maneira acentuada à importância da educação formal e da complementação profissional, de modo a propiciar a formação integral do trabalhador em um processo de educação continuada.

Nesse cenário identifica-se a capacitação como parte integrante da formação continuada, devendo ser balizada pela reflexão e direcionamento oportunizadas pela avaliação de desempenho dos servidores, posto que promove o entendimento direcionado para a realidade individualizada de cada trabalho, além de constatar práticas ineficientes e conscientizar os sujeitos sobre sua realidade e sua capacidade de transformação.

Analisar os benefícios da capacitação profissional dos servidores é fundamental para compreender a relação entre qualificação, investimento e melhoria dos serviços prestados. Segundo Lacombe (2005), as instituições precisam dispor sempre de pessoas competentes com conhecimento, habilidades, atitudes e motivadas para desempenhar um excelente trabalho, mas para isso acontecer as instituições precisam de pessoas qualificadas, sendo necessário investir em ações de capacitação para os profissionais se desenvolverem no trabalho.

Assim, pode-se utilizar esse método para a identificação de quais funcionários dentro da organização possuem potencialidade para desempenhar outras funções que exijam maior qualificação, ao mesmo tempo em que a retroação da avaliação de desempenho ao indivíduo avaliado é significativa, pois todo funcionário necessita ter conhecimento de como está se desenvolvendo o seu trabalho (LOTTA, 2002).

O servidor público é remunerado por cargos ou carreiras, o que os garante, dentro de uma mesma categoria, a isonomia em seus vencimentos. Servidores equiparados recebem os mesmos valores básicos, independentemente da eficácia e

da qualidade dos serviços que prestam à população, ou, do seu esforço em se integrar à cultura da instituição de forma responsável. Dessa maneira, bons e maus profissionais recebem igualmente pela carga horária trabalhada o que, na prática, privilegia o profissional ruim, aquele que se pauta pelo menor esforço, podendo trazer desconforto para os mais comprometidos.

O gerenciamento dos resultados obtidos por intermédio da avaliação de desempenho, visualizado como instrumento legítimo de comunicação formal entre a organização e seus colaboradores, instiga o sentimento de valorização e amparo. Fazendo-os perceber serem ouvidos em seus anseios e queixas no âmbito da instituição, o que confere a avaliação de desempenho como sendo o principal vetor de direcionamento laboral, uma vez que retrata a realidade institucional e propicia ações de desenvolvimento individual concretizadas através da capacitação do quadro funcional.

Para as instituições, a gestão de desempenho oferece inúmeros benefícios uma vez que oportuniza aos avaliadores vislumbrar se os integrantes da organização estão trabalhando na direção dos resultados esperados; averigua o preparo e a competência dos integrantes da organização para desempenhar suas funções identificando as necessidades de capacitação; aponta as variáveis do ambiente organizacional que afetam positiva ou negativamente o desempenho; colabora para a manutenção dos resultados esperados.

Um acompanhamento ativo e oportuno esclarece aos avaliadores como é o padrão de desempenho do trabalhador, se é estável, ascendente ou descendente; o que confere aos gestores valiosa resposta acerca do direcionamento das políticas de desenvolvimento da empresa. Compreende-se assim, a gestão de desempenho como o ponto central de todo o processo avaliativo.

Para guardar coerência com o exposto, necessário se faz converter os processos avaliativos em instrumentos úteis e confiáveis para todos os seus usuários, cujo objetivo soberano seja transformá-los em ferramentas de desenvolvimento pessoal, que contribui para a prevenção, identificação e resolução de problemas. Dutra (2008), aponta que para resguardar a fidedignidade do processo, devem ser consideradas algumas variáveis, como o grau de estruturação das atividades, a abrangência da atuação, além do nível de autonomia do indivíduo

no exercício do trabalho, o que contribui para a expor diferentes níveis de complexidade.

Muitos treinamentos de capacitação não levam em consideração a abordagem holística do desempenho, não obtendo o impacto esperado, visto que tentam melhorar o desempenho do processo e da organização, considerando apenas o nível de trabalho/execução.

Segundo Toro (1997) há várias concepções de desempenho, contudo, muitas delas contém uma utilização errônea dos termos comportamentais, o que causa confusões entre desempenho e atributos pessoais, como: cooperação, iniciativa, responsabilidade e criatividade, que podem facilitar, mas que não são o desempenho, estando por isso a ele associados. Segundo o autor, desempenho é a ação ou conjunto de ações observáveis orientadas a um dado resultado.

De acordo com Lucena (1992), o desempenho refere-se à atuação do empregado face a um cargo que ocupa na organização, tendo em vista as responsabilidades, atividades e tarefas que lhe foram atribuídas, assim como face aos resultados esperados. Nessa direção, Lucena (1992) vai mais além quando esclarece que a preocupação permanente com o desempenho humano e, sobretudo, a preocupação de como torná-lo mais eficaz é o ponto que requer máxima atenção, uma vez que a qualidade e efetividade dos resultados organizacionais são conseqüências do desempenho dos colaboradores.

Apesar da Avaliação de Desempenho, apresentar-se como um desafio para as áreas de Gestão de Pessoas, ela é essencial em toda organização. Guimarães (1998) explicita bem essa importância,

Trabalho avaliado é trabalho realizado. Essa frase resume a necessidade de que toda organização seja sistematicamente avaliada, provocando, dessa forma, um processo de retroalimentação que permite à organização rever estratégias e métodos de trabalho e, portanto, minimizar os efeitos da tendência à entropia e ao insulamento burocrático, tão comuns em organizações públicas. É por intermédio da avaliação do que produz que a organização consegue reciclar-se, oxigenar-se e sobreviver em ambientes turbulentos e mutáveis. A avaliação do produto final de uma organização, ou do trabalho necessário a produzi-lo é uma função estratégica nas organizações modernas. Assim, toda organização necessita dispor e fazer uso de mecanismos de avaliação de desempenho em seus diversos níveis — estratégico, tático, operacional e individual.

O ser humano é necessário em tudo, e a forma como desempenha suas funções pode, em muito, alterar o caminho de uma organização. É importante avaliar e gerenciar o desempenho de todos os integrantes da organização pois é uma boa maneira de saber se as pessoas estão locadas em funções adequadas com suas aptidões e empenhadas a executarem as suas funções com qualidade, de modo a oferecer a dedicação e importância necessárias para uma prestação de serviço eficiente e eficaz, condizente com o papel da organização na sociedade.

Sobretudo, uma vez aplicada a avaliação de desempenho deve-se evitar a subutilização dos resultados, sob pena de não atingir os objetivos esperados. Por falha na execução, falta de programação ou ainda falta de interesse, muitas organizações ignoram esses resultados, desvalorizando e perdendo uma valiosa fonte de informações sobre o quadro funcional, o que compromete as ações de gestão de pessoal.

Alguns avaliadores, na prática, consideram a avaliação de desempenho com pouca utilidade, e frequentemente relatam que a avaliação atrapalha o andamento normal do seu trabalho ou transforma-se em tedioso preenchimento de formulários, os quais provavelmente serão arquivados e esquecidos. O fracasso do processo avaliativo, nesses casos, é quase certo. Nesse cenário, o bom desempenho não é recompensado, reconhecido ou valorizado, assim como o mau desempenho não é identificado ou inexistem dados disponíveis sobre suas possíveis causas.

De acordo com Bergamini (1997):

“ Fundamentalmente, pode-se dizer que as pessoas apresentam diferenças individuais de desempenho no trabalho por dois motivos principais: primeiro – porque já nasceram diferentes uma das outras; são as chamadas variáveis inatas e segundo – porque passaram por experiências de vida diferentes; são as chamadas variáveis adquiridas. A personalidade de cada um será a resultante das variáveis inatas em interação com as experiências vividas.” (BERGAMINI, 1997, p. 63)

Nesse cenário, a Gestão por Competência oferece uma grandiosa contribuição para identificar saberes e preferências, e adequa-los às necessidades da organização. Sugere um olhar para o trabalho por uma ótica que combina o saber fazer, os conhecimentos especializados, o compartilhamento da informação, a experiência e os comportamentos em um contexto organizacional. Atualmente, a

Gestão por Competência vem se tornando cada vez mais complexa e assim sendo, mais desafiante.

Segundo Tilles (1997), a Gestão por Competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional, que ao tomar como referência a estratégia organizacional, direciona suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias para atingir o objetivo esperado. Esse processo que contempla, ainda, a gestão de carreira e a formalização de alianças estratégicas, favorece a criação de uma consistência interna da estratégia organizacional, propiciando um impacto positivo cumulativo dessas ações sobre o desempenho individual e organizacional.

Ao valorizar a informação compartilhada, a Gestão por Competência estabelece um alto grau de envolvimento entre dirigentes e servidores no ambiente de trabalho. Essa nova política laboral, estimula a aprendizagem e a disseminação do saber, uma vez que, atribui ao conhecimento o ponto chave para a inovação e a melhorias na gestão pública.

Nos últimos anos, o tema competência tem sido pauta de discussões acadêmicas e organizacionais, apresentando-se associada a diferentes níveis de compreensões: a nível acadêmico, a competência do indivíduo deve agregar valor social; a nível organizacional, às *core competences*, devem agregar valor econômico.

Competência é, sobretudo, uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa, também sendo percebida como a detenção de estoque de recursos individual. Todavia, o seu oposto, não se restringe a negação desta capacidade, pois guarda socialmente um sentimento depreciativo. Dutra (2004, p. 24), sintetiza bem esse conceito quando afirma: “Competência é a capacidade de transformar conhecimentos e habilidades em entrega.”

4 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL COMO BALIZADORA DAS AÇÕES DE CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

O Estudo de Caso se passa no Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia da Paraíba – IFPB, uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação e Cultura – MEC. Segundo o texto do art. 2º da Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008, o IFPB é uma instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampi, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica.

4.1 O INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA (IFPB) COMO LOCUS DA PESQUISA

A criação da grande maioria dos IF's resultou da fusão das diversas entidades já existentes em determinadas regiões de influência. Os Institutos podem atuar em todos os níveis e modalidades de educação profissional, com estreito compromisso com o desenvolvimento integral do cidadão trabalhador e buscando aprofundar o regime de cooperação entre os entes federados, na busca de qualidade e equidade (SILVA, 2009).

O IFPB foi criado a partir da integração de duas instituições: o Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba (CEFET-PB) e a Escola Agrotécnica Federal de Sousa (EAF-Sousa). O CEFET-PB originou-se da Escola Técnica Federal da Paraíba, antes denominada Escola Técnica Industrial, por sua vez, oriunda do Liceu Industrial e este, da Escola de Aprendizes Artífices, que pertenceu a um grupo de dezenove instituições criadas por meio do Decreto nº 7.566 de 23 de setembro de 1909, durante o governo do Presidente Nilo Peçanha. Logo, o IFPB é uma Instituição centenária.

Ao longo do século XX e início do século XXI, o Instituto Federal da Paraíba recebeu diversas denominações:

- 1 - Escola de Aprendizes Artífices - EAA (23/09/1909 a 14/01/1937) – 27 anos;
- 2 - Lyceu Industrial de João Pessoa - LIJP (15/01/1937 a 26/02/1942) – 5 anos;
- 3 - Escola Industrial de João Pessoa - EIJP (27/02/1942 a 18/06/1958) – 16 anos;

- 4 - Escola Industrial Coriolano de Medeiros - EICM (19/06/1958 a 23/08/1965) – 7 anos;
- 5 - Escola Industrial Federal da Paraíba - EIFPB (24/08/1965 a 05/06/1968) – 3 anos;
- 6 - Escola Técnica Federal da Paraíba - ETFPB (06/06/1968 a 22/03/1999) – 31 anos;
- 7 - Centro Federal de Tecnológica da Paraíba – CEFET-PB (23/03/1999 a 29/12/2008) – 10 anos;
- 8 - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba -IFPB (29/12/2008 aos dias atuais).

Atualmente com 110 anos de atuação, a Instituição é caracterizada por ofertar um ensino profissional de qualidade para atender gratuitamente aqueles que necessitam de uma profissão e não podem pagar pelo ensino.

No ano de 2018 o IFPB completou 10 anos de nova identidade institucional, quando passou de CEFET para IFPB, por força da Lei 11.892/08. O quadro 8 demonstra a evolução da identidade visual da Instituição a partir de um breve histórico das principais transições de denominações ao longo do centenário de existência no Estado da Paraíba.

Quadro 8: Mudanças históricas de denominação e de identidade visual do IFPB.

Histórico da 1ª a 5ª Denominações	6ª Denominação/Marca Institucional	7ª Denominação/Marca Institucional	8ª Denominação/Marca Institucional
EAA...	ETFPB	CEFET-PB	IFPB
			
Setembro de 1909 a Junho de 1968	Junho de 1968 a Março de 1999	Março de 1999 a Dezembro de 2008	A partir de 29 de Dezembro de 2008(*)

(*) Sob efeito da atualização da Port. MEC/SETEC nº 31, de 15 de setembro de 2015, c/c Manual de Aplicação da Marca IF, ed. 3, a. 2015.

Fonte: IFPB/Planede/Relato Integrado 2019

Sendo considerada atualmente, referência em ensino profissional no estado da Paraíba o IFPB conta, além da Reitoria, com 21 unidades espalhadas em todo estado, entre Campus, Campus Avançado e Campus em fase de implantação. A Reitoria, que tem sede em João Pessoa, funciona como sustentáculo administrativo aos demais *Campi*.

As unidades em funcionamento com denominação de Campus são: Campus Cabedelo, Cajazeiras, Campina Grande, Catolé do Rocha, Esperança, Guarabira, Itabaiana, Itaporanga, João Pessoa, Monteiro, Patos, Picuí, Princesa Isabel, Centro de Referência de Santa Luzia, Santa Rita, Sousa, Avançado de Areia, Campus Avançado Cabedelo Centro, Campus Avançado João Pessoa, Mangabeira, Campus Avançado Soledade e Campus Avançado em implantação de Pedras de Fogo. Os Campus Avançados funcionam com cursos nas modalidades EaD e cursos de Formação Inicial e Continuada.

Figura 5 - Mapa de Atuação do IFPB



Fonte: IFPB/PRE/Plano de Marketing Institucional (2016)

O IFPB oferece atualmente à sociedade paraibana um total de 179 cursos, distribuídos por seus 21 *Campi*, sendo ofertados cursos de Bacharelado, Licenciatura, Tecnológico, de Mestrado, Especialização, além de Técnico Integrado e Técnico Subsequente. No Técnico Integrado o aluno cursa o Ensino Médio e o curso técnico ao mesmo tempo. A duração média é de 3 ou 4 anos, a depender do curso. Já o Técnico Subsequente é destinado a alunos que possuem o Ensino

Médio completo, independente da instituição onde foi cursado, nessa modalidade o aluno estuda apenas o curso técnico.

Atualmente, o IFPB conta em seu quadro de pessoal com 2,8 mil servidores ativos e inativos, sendo 1,2 mil da categoria TAE e 1,6 mil docentes. Servidores totais que estão na ativa conta-se 2,2 mil, onde 1,2 mil são docentes e 1 mil são da categoria TAE. Desses, 339 são servidores ativos lotados na Reitoria, objeto da nossa pesquisa.

Figura 6 - Demonstração dos números apresentados pelo IFPB em 2019
(Revisada em 27/04/2019 via SGE-IFPB.)



Fonte: IFPB/Planede/Relato Integrado 2019

Na atualidade, o IFPB oferece gratuitamente diversos cursos presenciais e a distância, nas modalidades integrado ao ensino médio, subsequente, superior e pós-graduação, contando atualmente com 27,8 mil estudantes matriculados.

Os IFs fazem parte do sistema público federal de ensino, que desempenha papel determinante na educação brasileira. A sua criação só foi possível devido à mudanças legais baseadas em uma nova e transformadora política nacional de educação.

4.2 A REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA NO BRASIL

Em 1909, inciou-se a história da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica no Brasil. Criada através do Decreto nº 7.566, pelo então Presidente da República Nilo Peçanha, contendo 19 Escolas de Aprendizizes e Artífices que, mais tarde, deram origem aos Centros Federais de Educação Profissional e Tecnológica (CEFETS). (Brasil/MEC/SETEC 2016).

No final da década de 1930, as Escolas de Aprendizizes Artífices deram lugar aos Liceus Industriais, mudança que pouco alterou os objetivos das antigas

instituições. A partir de 1942, surgiram as Escolas Industriais e Técnicas, substituindo os Liceus, com o objetivo de oferecer a formação profissional em nível equivalente ao do secundário. No ano de 1959, as Escolas Industriais e Técnicas passaram à categoria de autarquias e foram denominadas Escolas Técnicas Federais.

A partir do ano de 1980, a globalização mundial imprimiu uma nova configuração nos processos de produção, o que exigia a intensificação das ações para utilização de novas tecnologias a fim de acompanhar o mercado e manter comércio competitivo. Nesse cenário, a criação dos Institutos Federais representa o surgimento de uma nova concepção educativa proposta com o alinhamento nas áreas de ensino, pesquisa e extensão, o que demanda um novo olhar para os IF's, principalmente no que concerne ao seu papel quanto à introdução de uma nova educação técnica e tecnológica.

Foi no primeiro mandato do presidente Luiz Inácio Lula da Silva (2003-2006), que o governo federal começou a intensificar medidas que visavam ampliar as políticas nacionais de educação profissional. A publicação da Lei no 11.195, em 18 de novembro de 2005, configurou-se como o marco inicial dessas transformações, haja vista ter preconizado a expansão da oferta de educação profissional, mediante criação de novas unidades de ensino por parte da União.

Em 2007, o Decreto No 6.095, foi editado e o novo texto propunha a criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. A criação dessas novas entidades tiveram implicações sociais, culturais, políticas e pedagógica, obtidas como resposta às necessidades da sociedade e do setor produtivo, que demandava inovações para manter-se atualizadas dentro do novo contexto mundial. É dado início a uma profunda transformação no cenário educacional brasileiro, sobretudo, em virtude da participação ativa do Estado por meio de políticas que almejavam a expansão das instituições, com o aumento no oferecimento de vagas na Rede Federal, e consequente oportunizando um maior acesso à educação.

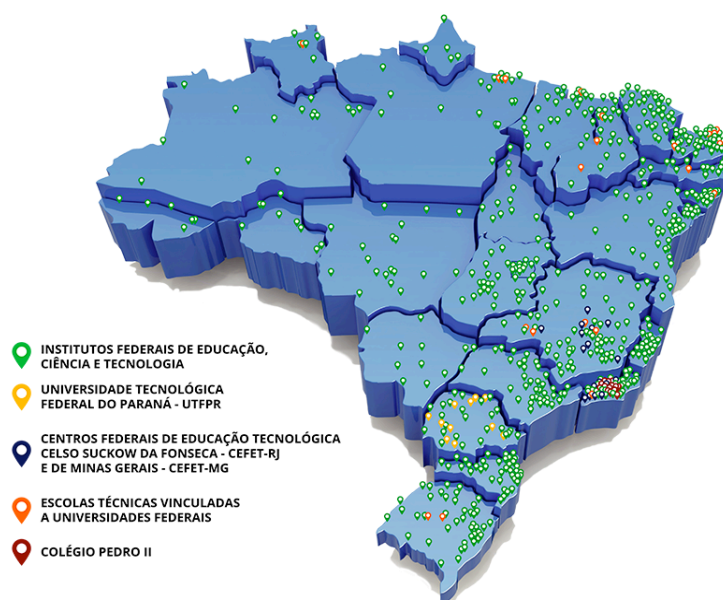
Em 2008, através da promulgação da Lei 11.892, resultante da perspectiva de fortalecimento de uma política educacional que oportunizasse o efetivo acesso de todas as pessoas, sobretudo as mais carentes, às conquistas científicas e tecnológicas; instituiu-se a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e

Tecnológica (RFEPCT), materializada através da criação de 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs).

Para dar início as transformações desejadas, diversas ações foram eclodidas em distintas instâncias administrativas, impactando em adequações no Ministério da Educação e nas instituições de educação profissional preexistentes. Resultando em um considerável acréscimo quantitativo na oferta de vagas na educação profissional por meio da expansão e reestruturação da Rede Federal de Educação.

Segundo informações divulgadas pelo Ministério da Educação⁷ em seu site oficial, em 29 de dezembro de 2008 deixaram de existir: 31 Centros Federais de Educação tecnológica (Cefets), 75 Unidades Descentralizadas de Ensino (Uneds), 39 Escolas Agrotécnicas, 7 Escolas Técnicas Federais, além de 8 Escolas vinculadas a universidades. A partir de então, todas essas entidades de ensino se metamorfosearam para compor a formação dos novos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. (Brasil/MEC/SETEC 2016).

Figura 7 – Expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica



Fonte: Portal do MEC/2019.

Com o intuito da massificação da educação profissional, rapidamente foi iniciado um processo de implantação de novas unidades educacionais, culminando

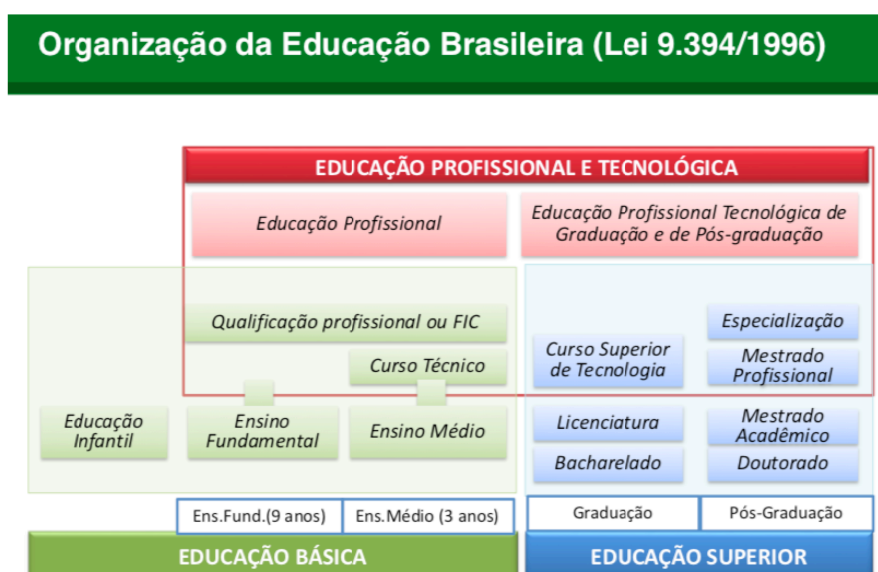
7 Brasil/MEC/SETEC, 2016. Disponível em: <http://redefederal.mec.gov.br/histórico>. Acesso em: 15/04/19.

no avanço do projeto por todo o país, em um grandioso processo de expansão da educação federal profissionalizante. A Rede Federal, que no período compreendido entre 1909 a 2002, detinha 140 escolas técnicas em todo o país, no período compreendido de 2003 a 2016, o Ministério da Educação concretizou a construção de 504 novas unidades, totalizando 644 campi em funcionamento em todo o país. (Brasil/MEC/SETEC 2016)

Para a escolha dos municípios que o projeto contemplaria com a instalação de novas unidades dos Institutos Federais, o governo considerou três dimensões, dimensão social, geográfica e do desenvolvimento. O que demonstra a preocupação do governo federal com a universalização da educação e com a interiorização da oferta pública de educação profissional, além da preocupação em acolher os municípios que já possuíam arranjos produtivos e estrutura mínima para comportar uma nova unidade de ensino e acolher os novos profissionais dela advindos.

A organização dos cursos ofertados pela Rede Federal de Educação está de acordo com o que dispõe a Lei 9.394/1996. A LDB 9.394, como é conhecida, estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Brasileira. Sendo ela a legislação que regulamenta o sistema educacional público e privado do Brasil, da educação básica ao ensino superior. A figura 8 ilustra a organização da educação brasileira:

Figura 8- Organização da Educação Brasileira (Lei 9.94/1996)



Fonte: Portal do MEC/2019.

Ao cobrir boa parte do território nacional, a Rede Federal tem desempenhado um grandioso serviço à nação, visto que, ao dar continuidade à missão de qualificar profissionais para os diversos setores da economia brasileira, tem realizado pesquisas e desenvolvido novos processos produtivos, elementos e serviços em colaboração com o setor produtivo.

4.4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS A PARTIR DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA PESQUISA

A Avaliação de Desempenho Individual como balizadora das ações de Capacitação Profissional em uma Instituição de Ensino Superior é o tema central da presente pesquisa que tem por objetivo geral fazer um estudo acerca da Avaliação de Desempenho, aplicada aos servidores TAE do IFPB, como instrumento reflexivo das deficiências, interesses e expectativas laborais, analisando sua eficácia em extrair de forma clara as necessidades de capacitação profissional.

Para atender aos objetivos específicos da pesquisa a presente seção foi dividida em 5 subseções. Na primeira, analisamos criticamente a Ficha de Avaliação de Desempenho aplicada aos TAE adotada pela Instituição. Na segunda, aferiu-se a eficácia do modelo de AD aplicada aos servidores TAE acerca da identificação das carências de capacitação profissional. Na terceira, foi demonstrada a relação existente entre a AD e os cursos de capacitação ofertados pelo IFPB, que compreende a AD como ferramenta de mudança e desenvolvimento por meio de processos de aprendizagem. Na quarta, observamos a modelagem de AD e as soluções tecnológicas adotadas por uma IES coirmã. Na quinta subseção, apresentamos as sugestões da pesquisadora para adequação e enquadramento legal da modelagem de AD do IFPB.

4.4.1 ANÁLISE CRÍTICA DA MODELAGEM DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO APLICADA AOS SERVIDORES TAE DO IFPB

A partir da Implantação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), instituído pela Lei 11.091 em 2005, que

estabelecia, entre outros, a progressão por mérito profissional mediante submissão dos TAE ao processo de AD, tornaram-se necessárias mudanças operacionais e administrativas na área de pessoal no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB.

Em 2006, já em meio ao processo de adequação no IFPB, o Decreto 5.707 de 23/02/2006, que implementou a obrigatoriedade em adotar a Política Nacional de Desenvolvimento Pessoal (PNDP), reiterou a urgência de transformação na Instituição. Assim, buscando dar cumprimento às legislações e regulamentos relacionados à AD dos servidores TAE (elencadas no item 3.2.2 da presente pesquisa), e sobretudo, para atender a nova estruturação advinda do PCCTAE e do PNDP, em 2007 o processo de AD da categoria TAE do IFPB foi instituído.

A estruturação do Programa de Avaliação realizada pela Reitoria em 2007, ainda quando o IFPB denominava-se de CEFET/PB, gerou a criação do documento interno que objetivou atender toda a Instituição, no âmbito da Reitoria e demais Campi, procurou envolver como norteadores alguns princípios básicos: promover um ambiente favorável à interação dos relacionamentos humanos; determinar um caráter pedagógico da AD visando o aprendizado coletivo; promover o planejamento participativo; promover o compartilhamento de experiências e da busca por resolução de problemas; além do acompanhamento dos gestores acerca das necessidades de desenvolvimento dos servidores, focando na melhoria e na mudança.

Com o passar do tempo, na busca pela sua melhoria e enquadramento legal, o processo foi sofrendo adequações. Atualmente a metodologia de AD utilizada para os TAE executa uma Avaliação 360 Graus⁸ (ou por Múltiplas Fontes) e por Competências, perfazendo um processo que valoriza o conhecimento e envolve diferentes percepções acerca do servidor avaliado (Chefia Imediata, Pares, Autoavaliação).

Nessa perspectiva, a modelagem utilizada oportuniza que o servidor avaliado possa expressar sua consciência a respeito de suas competências na execução das atividades laborais, bem como expressar suas necessidades e anseios, por meio da autoavaliação. Ao ser avaliado por sua chefia imediata e por um ou mais colega de

⁸ A descrição mais detalhada destas metodologias encontra-se no item 3.1.2.1 dessa pesquisa.

setor, possibilita ainda a obtenção de *feedback* da sua equipe de trabalho a respeito do seu comportamento e do desenvolvimento de suas competências.

Cumprе destacar que, embora o processo de Avaliação 360 Graus permita que a avaliação seja aplicada a todos os componentes do setor, além da autoavaliação e da avaliação da chefia imediata (por isso também chamado por Múltiplas Fontes), observou-se que no IFPB é realizada a avaliação de apenas um servidor colega de trabalho (Avaliador Par), indicado durante o processo pelo Chefe Imediato. Assim, a modelagem atual do processo de AD do IFPB contempla um conjunto de percepções composta pela avaliação de 3 servidores: do servidor avaliado (Autoavaliação), de uma colega de setor (Avaliação Par) e a Avaliação da Chefia Imediata. Nesse sentido, em decorrência da modelagem adotada, cada processo de AD dos TAE representa 3 respostas ao questionário avaliativo.

O referido modelo é praticado apenas na avaliação dos TAE, não contemplando os servidores docentes, cujo processo avaliativo possui modelagem própria para a categoria, tendo sido estruturado pela Comissão Permanente de Pessoal Docente – CPPD.

Aos docentes que têm exercido atividades administrativas, também aplica-se o formulário quantitativo, com questionamentos acadêmicas, conforme a modelagem definida para os docentes. O que, na visão da pesquisadora, constitui uma aplicação equivocada, uma vez que o modelo avaliativo aplicado deveria ser coerente com a atribuição diária do servidor, sendo mais compreensível e eficaz a aplicação da modelagem aplicada aos TAE, por conterem dados correlatos às funções administrativas. Nesse sentido, para essas situações, tal reformulação agregaria mais confiabilidade e mais fidedignidade a todo processo avaliativo.

Quanto ao procedimento, a avaliação de desempenho dos servidores TAE é realizada por meio do Formulário de Avaliação para Efeito de Concessão de Progressão por Avaliação de Desempenho (Anexo I), acessado eletronicamente através do sistema SUAP. Assim, os 3 segmentos envolvidos no processo avaliativo (servidor avaliado, chefe imediato e servidor par) acessam particularmente o módulo SUAP e respondem ao questionário, após respondido, os dados obtidos podem ser visualizadas pelo servidor avaliado e pelo seu chefe imediato.

O sistema SUAP - Sistema Unificado de Gestão Pública, é um sistema para a Gestão dos Processos Administrativos, que foi desenvolvido pela equipe da UFRN, sendo utilizado em outros Institutos Federais, a exemplo do IFPB.

Anteriormente, o processo de AD era realizado através do preenchimento de formulário físico, que era protocolado e tramitava pela instituição até chegar nos 3 servidores que iriam responder ao formulário avaliativo. Atualmente, as respostas são captadas de forma eletrônica através do SUAP, tal mudança de procedimento visou trazer mais sigilo e agilidade ao processo. Porém, ao finalizar o preenchimento dos formulários ao servidor avaliado é solicitado que imprima as 3 avaliações contidas no seu processo de AD (contidas no sistema SUAP), e abra um processo físico que deve está destinado à DGEP, para dar início o processo de progressão funcional. Tal obrigatoriedade de impressão e de protocolamento, configura-se um retrocesso que expõe os dados contidos nas avaliações de AD, prejudicando a modernidade do procedimento avaliativo e o sigilo das informações nele contidas.

Observa-se na nomenclatura atribuída ao formulário de AD como uma limitação, uma vez que ao classificá-lo como “Ficha de Avaliação para Efeito de Concessão de Progressão por Avaliação de Desempenho aos servidores Técnicos Administrativos em Educação de que trata a Lei n 11.091/2005, regulamentada pelo Decreto 5.825/2006”, destaca-se apenas a possibilidade de progressão da carreira pelo seu intermédio. E, além de ser muito extenso, desvaloriza as demais finalidades do processo de AD, cuja maior importância está em estabelecer um canal aberto de diálogo, possibilitando uma gestão mais participativa e justa, perfazendo uma fonte privilegiada de informações que gera desenvolvimento.

Assim, ao destacar a progressão do servidor no processo avaliativo, pode-se induzir uma maior incidência de respostas positivas acerca do servidor avaliado. Tal atitude favorece a cultura de leniência, onde ao suavizar situações que precisam ser corrigidas, a postura ética é esquecida em detrimento do beneficiamento do colega de trabalho. Nessa ótica, avalia-se o servidor não pelo seu desempenho laboral, mas unicamente para que sua progressão funcional seja efetivada, o que pode descredibilizar todo o processo de AD.

O formulário de AD do IFPB contempla aspectos como: relacionamento interpessoal, capacidade de resolver problemas, trabalho em equipe, qualidade do

trabalho, comprometimento ético, planejamento, flexibilidade e adaptabilidade às mudanças, criação e comunicação, criação/inação, atualização, engajamento institucional e orientação ao usuário. Sendo utilizado o mesmo formulário para os 3 segmentos (Autoavaliação, Avaliação Par e Chefia Imediata) que participam do processo de avaliação, assim todos respondem aos mesmos itens que, para uma melhor compreensão, contém a definição de cada aspecto a ser avaliado de modo a favorecer o melhor entendimento do item na avaliação.

O formulário abarca questões quantitativas e qualitativas, e envolve além de observações sobre as condições de trabalho, as diversas dimensões de competências profissionais e interpessoais. No passado, o formulário contemplava apenas questões quantitativas porém, atualmente, também envolve questões qualitativas descritivas, alteração realizada com a finalidade de promover um espaço aberto capaz de complementar os dados qualitativos, favorecendo esclarecimentos, novas ideias para a resolução de problemas, além de proposição de ações de desenvolvimento profissional e assim, proporcionar o melhor aproveitamento dos dados gerados para o planejamento estratégico da instituição.

Porém, embora o formulário de AD atual contemple questões quantitativas e qualitativas descritivas, observa-se que apenas as quantitativas são de preenchimento obrigatório, o que tem resultado em um grande número de respostas descritivas sem respostas. Tal situação pode ser consequência da ausência de uma cultura organizacional que promova uma consciência coletiva da importância do instrumento de avaliação; da cultura de leniência entre servidores avaliadores (chefes imediatos e pares) preferindo não apontar as fragilidades do colega avaliado; e também decorrente de um possível descrédito na influência dos dados colhidos em ações efetivas para resolução dos problemas apontados.

Ao deixar de responder as questões descritivas, o servidor TAE desperdiça a oportunidade de tornar a AD um veículo de promoção de um espaço de diálogo entre ele e a Instituição, o que poderia subsidiar importantes ações de capacitação direcionada aos seus anseios; além de comprometer o registro de suas atuais potencialidades, o que poderia gerar novas oportunidades laborais e incentivar ações de difusão do conhecimento dentro do quadro de servidores da Instituição.

No processo avaliativo, conforme normatiza o Decreto 7.133/10 art. 4o, § 1º e § 2º devem ser observados os fatores que dizem respeito à esfera de competências do servidor, esses fatores classificam-se em mínimos obrigatórios, opcionais e específicos⁹. Assim, além do cumprimento das metas de desempenho individual, deverão ser obrigatoriamente avaliados os fatores mínimos pré-definidos no referido Decreto. No entanto, no processo avaliativo atualmente utilizado pelo IFPB, observou-se que o fator mínimo I, correspondente a produtividade no trabalho, cuja avaliação requer prévia parametrização de qualidade e produtividade, não está sendo contemplado na ficha avaliativa, conforme demonstra o Quadro 9, a seguir:

Quadro 9 – Fatores contidos no Decreto e fatores contemplados na AD do IFPB

Tipo de Fator	Fatores pré-definidos pelo Decreto 7.133/10, art. 4o, § 1º e § 2º	Tipo de questão na AD do IFPB	Questão na AD do IFPB
Mínimo obrigatório	I - produtividade no trabalho, com base em parâmetros previamente estabelecidos de qualidade e produtividade	Não há	Não há
	II - conhecimento de métodos e técnicas necessários para o desenvolvimento das atividades referentes ao cargo efetivo na unidade de exercício	Descritiva (preenchimento opcional)	Questão 17
	III - trabalho em equipe	Quantitativa (de 0 a 10)	Questão 3
	IV - comprometimento com o trabalho	Quantitativa (de 0 a 10)	Questão 5
	V-cumprimento das normas de procedimentos e de conduta no desempenho das atribuições do cargo	Quantitativa (de 0 a 10)	Questão 6 (não abarca “o cumprimento das normas de procedimentos”)
Optativas	I - qualidade técnica do trabalho	Quantitativa (de 0 a 10)	Questão 4
	II - capacidade de autodesenvolvimento	Quantitativa (de 0 a 10)	Questão 2
	III - capacidade de iniciativa	Quantitativa (de 0 a 10)	Questão 8
	IV - relacionamento interpessoal	Quantitativa (de 0 a 10)	Questão 1
	V - flexibilidade às mudanças	Quantitativa (de 0 a 10)	Questão 7

Fonte: Elaboração própria, com base no Decreto 7.133/10 e na ficha de AD aplicada aos servidores TAE do IFPB.

⁹ Descritos através do item 3.2.1, “Quadro 5 - Fatores de avaliação de desempenho”, da presente pesquisa.

Observa-se, ainda, que a ficha avaliativa atual aborda um dos fatores mínimos (de análise obrigatória) através de questão descritiva optativa (questão 17), não seguindo a recomendação contida no Decreto 7.133/10. O fator mínimo, em descumprimento, refere-se ao “conhecimento de métodos e técnicas necessários para o desenvolvimento das atividades referentes ao cargo efetivo na unidade de exercício”, cuja a temática aborda as necessidades de interesse de assistência quanto ao aprimoramento do desempenho do servidor avaliado (capacitação, saúde, conduta profissional, e etc). Por ser um fator determinante para a captação de dados que poderiam subsidiar as ações de capacitação, a não obrigatoriedade da sua reflexão, implica em prejuízo na eficácia do processo.

Foi observado que a ficha avaliativa atual da Instituição pesquisa (formada por 21 questões, sendo 12 quantitativas obrigatórias e 11 descritivas opcionais), contempla temáticas extra na sua formação, tais como: comunicação, interesse pela busca de aprimoramentos, engajamento Institucional, orientação ao usuário. Contém ainda 5 questões descritivas relativas a Condições de trabalho, divididas em: sistemas informatizados; adequação do servidor ao cargo; adequação do ambiente do setor quanto à preservação da segurança, da saúde e do bem estar dos servidores; equipamentos e recursos materiais.

Na possibilidade de tornar todas as questões contidas no formulário avaliativo de preenchimento obrigatório, o chefe imediato e o servidor par teriam que responder, por força da obrigatoriedade de uma nova modelagem de avaliação, as questões descritivas. Assim sendo, as respostas tenderiam a serem mais completas e a representar melhor a realidade vivenciada pela equipe.

Outro entrave observado no processo é a falta de pactuação prévia dos objetivos, das metas e das ações, enquanto condições necessárias à definição das responsabilidades coletivas e individuais para o período avaliado, além falta de vinculação da AD ao Plano de Desenvolvimento Institucional. A elaboração das metas e ações faz com que os servidores tenham total clareza das expectativas da Instituição em relação a eles, seu cargo e os desafios propostos.

A recente publicação do Decreto 9.991 de 29/08/2019, pelo Governo Federal acerca do desenvolvimento dos servidores públicos federais, onde dispõe sobre a elaboração da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), plano que

visa catalogar as necessidades de desenvolvimento dos servidores a fim de promover o desenvolvimento das Instituições.

Tendo o referido Decreto determinado que cada órgão deve elaborar anualmente um Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), através do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), onde serão registradas as necessidades de desenvolvimento dos servidores, com a finalidade de elencar as ações de desenvolvimento necessárias à consecução dos objetivos institucionais. Assim sendo, para atender as normas vigentes, necessário se faz institucionalizar novas normas regulamentadoras do processo de AD no IFPB, adequando-o às exigências do Governo e definindo procedimentos e responsabilidades a todos os envolvidos no processo.

Ainda, segundo Decreto 9.991, internamente os gestores terão que definir e divulgar qual será a metodologia utilizada para o levantamento das necessidades de qualificação. Nesse contexto, uma vez que a AD é obrigatória para todos servidores públicos federais, apresenta-se como uma valiosa ferramenta para a extração das necessidades de desenvolvimento dos servidores, capaz de garantir que a oferta das ações aconteça de forma equânime a todos os servidores.

Porém, para atender às exigências legais atuais e conseguir resultados satisfatórios, mudanças e reformulações são necessárias ao modelo atualmente utilizado pela Instituição. Carecendo ser aplicada corretamente, obedecendo todo o ciclo avaliativo proposto pelo Governo, conforme o Decreto no 7.133/2010 através da observância das seguintes etapas: publicação das metas institucionais globais; pactuação inicial dos compromissos de trabalho; acompanhamento do desempenho; avaliação parcial dos resultados; apuração final das pontuações para fechamento das avaliações institucional e individual; publicação do resultado final; retorno aos avaliados.

Nesse sentido, embora sejam percebidos os esforços empreendidos pela Diretoria de Gestão de Pessoas (DGEP) do IFPB por meio do Departamento de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas – (DDP), no sentido de tentar promover ajustes e melhorias ao processo de AD dos TAEs no âmbito institucional, percebe-se que o processo de AD atualmente aplicado ao servidor TAE no IFPB apresenta

fragilidades em sua modelagem, operacionalização e finalização, o que se reflete em seu impacto no âmbito individual, setorial e institucional.

4.4.2 A EFICÁCIA DO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS TAE ACERCA DAS CARÊNCIAS DE CAPACITAÇÃO DA CATEGORIA

Por meio de um tratamento compreensivo dos dados, foram realizadas inferências e interpretações, de modo que os questionamentos da pesquisa fossem atendidos - A Avaliação de Desempenho aplicada aos servidores técnico-administrativos do IFPB possibilita a visualização das necessidades de treinamento que determinam ações de Capacitação Profissional?

Para atender a finalidade proposta pela pesquisa foram solicitadas as solicitações manuscritas, contidas nas ADs, durante o período de 2012 a 2018, acerca das necessidades de ações de Capacitação Profissional para a categoria TAE.

Transcorrido o prazo legal de 20 dias corridos para apresentação da resposta através do Portal da Transparência (E-Sic), obtivemos os dados da pesquisa. Analisando os relatórios apresentados pelo Instituto em resposta à solicitação realizada, foi observado que nos anos de 2012, 2013 e 2014 não há registros junto à DGEP dos cursos ofertados pelo IFPB.

Justificou-se a lacuna da informação em decorrência do gerenciamento da capacitação, no passado, ter ficado sobre a gerência da Pró-Reitoria de Administração e Planejamento, não havendo nos registros atuais informações catalogadas.

Igualmente, foi constatado que existia uma lacuna nos registros das ADs dos servidores TAE lotados na Reitoria nos anos de 2014, 2017 e 2018. Sobre essa lacuna a Diretoria de Desenvolvimento de Pessoal informou que nesses anos não houve nenhuma resposta às questões cursivas contidas no processo de AD.

Por entender que as lacunas de informações, por vezes ocasionadas por períodos de transição, também fazem parte da pesquisa, julgamos a falta de registro como um dado relevante, visto que retrata as prioridades da Instituição em

determinada fase administrativa, o que podem corroborar com os argumentos conclusivos da presente pesquisa na busca por melhorias e adequações.

O Quadro 10, a seguir, ilustra os números fornecidos pela Instituição em tela, bem como as lacunas de informações constantes em alguns anos da pesquisa.

Quadro 10 - Informações Fornecidas

Ano	Universo TAE/Reitoria	Cursos Ofertados	Responderam as questões cursivas da AD
2012	159	Não há registro	19
2013	210	Não há registro	38
2014	255	Não há registro	Não há registro
2015	286	9	15
2016	321	16	13
2017	327	19	Não há registro
2018	333	30	Não há registro
TOTAL		74	85

Fonte: Elaboração própria, com base no Despacho 199/2019-DGEP/Reitoria/IFPB.

Quanto ao registro das qualificações e capacitações da força de trabalho, o IFPB informou no Relatório de Gestão de 2014:

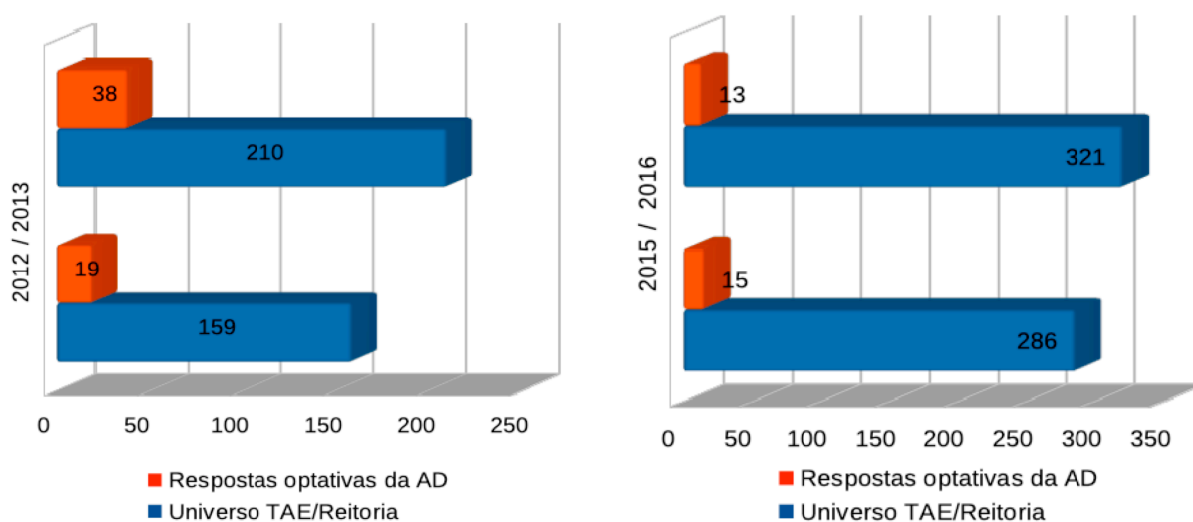
“O IFPB ainda não possui institucionalizado um controle efetivo e eficaz do acompanhamento de capacitação e qualificação de sua força de trabalho. Estas ações não são efetivamente acompanhadas pela área de Gestão de Pessoas em decorrência de não haver, ainda, uma sistematização de submissão das solicitações e autorizações de participação em tais eventos nesta Diretoria, o que impossibilita a contabilização dos mesmos.”

Ainda no Relatório de Gestão 2014, ressaltou que as solicitações que demandam o pagamento de inscrições, mensalidades, diárias e/ou passagens são, após a devida anuência pela autoridade competente, tramitadas diretamente junto à Pró-Reitoria de Administração. Justifica que as demais ações localizadas nos Campi e na própria Reitoria ainda não são registradas em modelo padrão que contemple um acompanhamento homogêneo e descritivo, porém informou que este processo de controle estaria em desenvolvimento. No entanto, salientou que eventos de capacitação e qualificação vem sendo rotineiramente implementados e/ou financiados, considerando a importância de tais ações para o quadro de servidores.

De posse dos dados solicitados, inicialmente, ao analisarmos os documentos fornecidos pela Diretoria de Desenvolvimento de Pessoal (DDP) no IFPB, chamou-nos atenção o baixo índice de servidores TAE que ao realizar a AD comprometeu-se em responder as questões descritivas contidas no processo. Uma vez que, durante o período compreendido entre o ano de 2012 e 2018, apenas 85 processos de AD continham às referidas questões, mesmo abordando temas de interesse do servidor, como: o interesse pela busca ativa de qualificação e aprimoramento pessoal, sugestões a problemas laborais e necessidade de interesse de assistência da Gestão de Pessoas quanto ao aprimoramento do desempenho do servidor avaliado pertinente a capacitação, saúde e conduta profissional.

Para ilustrar a pouca abrangência conseguida pela AD, fizemos um recorte nos anos de 2012/2013 e 2015/2016, ilustrado através dos Gráficos 1 e 2, respectivamente, período cujos dados solicitados para a pesquisa foram fornecidos em sua completude.

Gráficos 1 e 2 – Servidores que responderam as questões descritivas da AD



Fonte: Elaboração própria, com base no Despacho 199/2019-DGEP/Reitoria/IFPB.

Através dos anos de 2012, 2013, 2015 e 2016 pode-se confirmar os baixos índices de preenchimento das questões descritivas (optativas) contidas na AD. Uma vez que em 2102, dos 159 servidores TAE lotados na Reitoria, apenas 19 responderam as questões optativas representando 12%. No ano seguinte, em 2013,

dos 210 servidores TAE, obteve-se 38 respostas o que representa 18%. Dos 286 TAE lotados na Reitoria no ano de 2015, apenas 15 processos tiveram todas as questões respondidas, o que representa apenas 5,2% do universo TAE. Já no ano de 2016, o número foi ainda mais alarmante, dos 321 TAE apenas 13 processos de AD obtiveram resposta às questões cursivas, representando 4%.

O fato das perguntas que contemplam as necessidades de capacitação dos servidores serem apresentadas em questões optativas, demonstra uma enorme fragilidade da modelagem atual em extrair as carências e percepções dos servidores envolvidos, visto que, observa-se através dos números da pesquisa, que a grande maioria dos servidores respondem apenas as questões obrigatórias contidas na AD.

A modelagem atual do processo de AD do IFPB contempla um conjunto de avaliações, composto pela avaliação de 3 servidores, do servidor avaliado (Autoavaliação), de uma colega de setor (Avaliação Par) e a Avaliação da Chefia Imediata. Em decorrência dessa modelagem, onde cada processo de AD representa 3 respostas ao questionário avaliativo, foi possível que a pesquisa contemplasse quadros e variações gráficas que ilustram distintas posturas e percepções dos segmentos envolvidos no processo de AD.

Na análise dos dados, definiu-se inicialmente, padrões de respostas que versavam entre os que “solicitaram capacitação” e os que “não solicitaram capacitação”, conforme o Quadro 11 a seguir:

Quadro 11 – Servidores que solicitaram Cursos de Capacitação

DE 2012 A 2018	AUTOAVALIAÇÃO	AVALIAÇÃO PAR	CHEFIA IMEDIATA	TOTAL
Solicitaram Capacitação	57	16	39	112
Não Solicitaram Capacitação	28	69	46	143
TOTAL DE AD	85	85	85	255

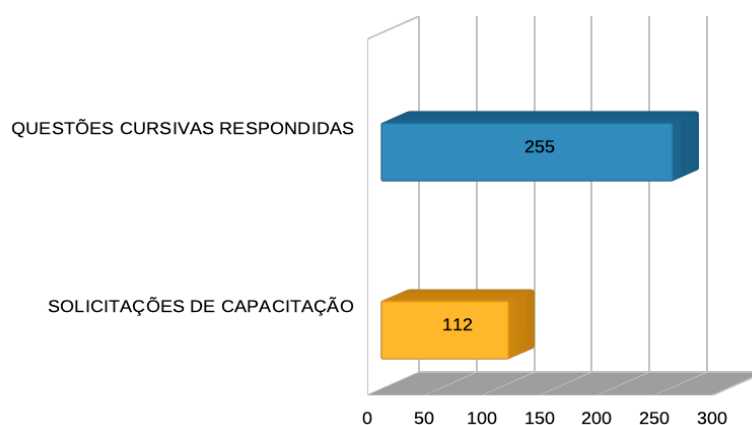
Fonte: Elaboração própria, com base no Despacho 199/2019-DGEP/Reitoria/IFPB.

Observa-se que das 255 questões descritivas respondidas, 112 delas continham solicitações de treinamentos, aperfeiçoamento ou cursos de capacitação profissional, o que representa 43,9% das solicitações. O que indica que menos da metade das pessoas avaliadas que se dispuseram a reponder as questões cursivas da avaliação de desempenho, focaram em seu desempenho. Ou seja, 56,1% das respostas de AD abordaram temas distintos da capacitação profissional, tais como: a

situações de trabalho, ergonomia, equipamentos, instalação física da Instituição, entre outros.

O gráfico 3, evidencia o baixo atingimento dos objetivos da AD, em se tratando de extrair as carências em treinamentos e atualizações profissionais do servidor estudado.

Gráfico 3 - Solicitações de Cursos de Capacitação



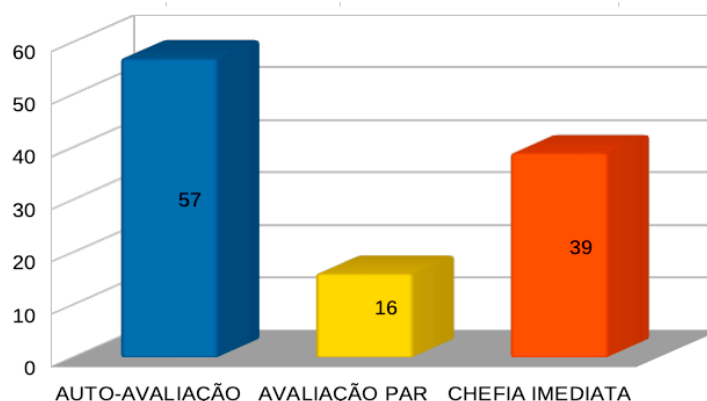
Fonte: Elaboração própria, com base no Despacho 199/2019-DGEP/Reitoria/IFPB.

Uma vez que a AD do servidor público foi concebida pelo Governo Federal como uma potencial propulsora de desenvolvimento e transformações, através da identificação das demandas de capacitação, a representação percentual de 43,9% de efetivação em seus resultados demonstra que o modelo avaliativo atual é ineficaz para extrair satisfatoriamente as informações pretendidas pelo Estado em sua concepção.

O universo da presente pesquisa, compreendido no total de 255 respostas aos processos de AD, dividi-se em 3 segmentos de avaliadores, sendo: 85 Autoavaliações, 85 Avaliações Par e 85 Avaliações da Chefia Imediata.

O gráfico 4 ilustra as solicitações de cursos de capacitação oriundas da AD, advinda de cada segmento envolvido no processo avaliativo, que nele exprimiram a realidade das necessidades à sua ótica. Pelo gráfico é possível perceber que das 112 solicitações de capacitação, 57 foram originadas pelo servidor avaliado, 16 pelo servidor par e 39 pelo Chefe Imediato.

Gráfico 4 - Avaliações que solicitaram Cursos de Capacitação



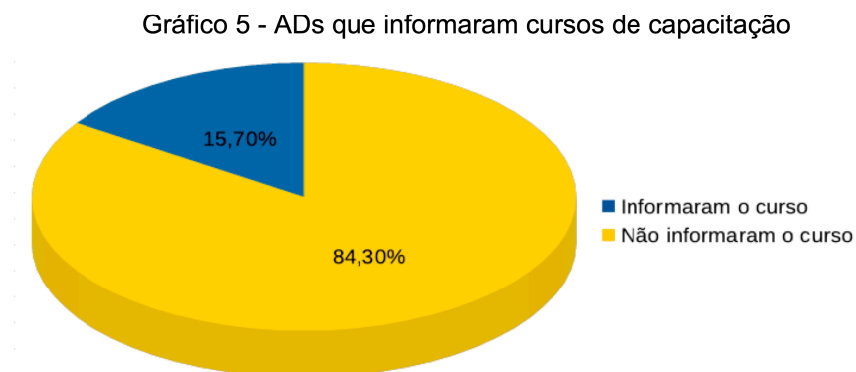
Fonte:Elaboração própria, com base no Despacho 199/2019-DGEP/Reitoria/IFPB.

Percentualmente, dentre os 3 segmentos que participam do processo avaliativo (Autoavaliação / Avaliação Par / Chefia Imediata), totalizando 112 solicitações de capacitação, a do servidor avaliado (Autoavaliação) é a que apresenta um maior número percentual (67%), seguido pela Chefia Imediata (46%), e por último a Avaliação Par(19%). O que aponta para uma maior preocupação do servidor avaliado em se capacitar, do que a percepção da necessidade visualizada pelo seu Chefe Imediato e pelo seu colega avaliador.

Ao demonstrar que 67% das respostas das Autoavaliações almejam políticas de capacitação profissional, esse percentual sugere que o servidor avaliado tem tido forte interesse pela busca ativa de qualificação e aprimoramento pessoal. E para isso, tem visualizado o processo de AD como ferramenta de auxílio na busca para o seu desenvolvimento, almejando ainda agregar facilidades para a sua rotina de trabalho, e manter-se atualizado em suas competências. Para isso, tem apostando na eficácia do processo avaliativo e, por conseguinte, na efetiva assistência da Gestão de Pessoas em implantar ações de desenvolvimento de pessoal que contemplem os cursos por eles pretendidos.

Em contrapartida, o gráfico também sugere que alguns Chefes-Imediatos tem descuidado da atenção às carências e necessidades dos servidores e do setor, uma vez que os números percentuais das solicitações advindas dos chefes imediatos (46%) não ratificam por completo os pedidos dos servidores subordinados, quanto a importância da oferta de cursos pretendidos.

Dando seguimento à pesquisa, para mensurarmos a eficácia do modelo de AD em extrair as de forma clara os cursos pretendidos, observamos, dentro do universo de respostas, o percentual de servidores que indicaram os cursos ao qual tinham interesse. Conforme mostra o gráfico 5:



Fonte: Elaboração própria, com base no Despacho 199/2019-DGEP/Reitoria/IFPB.

Observa-se que das 255 avaliações aplicadas, 112 solicitaram cursos de capacitação e, dentre esses, apenas 40 conseguiram expressar as suas pretensões de cursos, o que representa 15,7%. Ou seja, dentre as 112 solicitações, 40 informaram os cursos pretendidos e 72 não informaram ou deram respostas vagas como “curso na minha área de atuação”, sem informar qual a área atualmente está contribuindo na Instituição. Pela amplitude da abrangência das funções que os servidores TAE podem exercer, podendo ser lotados em qualquer setor da Instituição, informar a área de interesse atual do servidor é imprescindível para viabilizar sua capacitação.

Nesse contexto, os resultados sugerem a ineficácia da modelagem utilizada pelo IFPB para extrair as informações necessárias que proporcione a capacitação adequada aos servidores, dotando-os do *know-how*, a fim de alcançar uma exitosa execução laboral, que valorize seu *curriculum* e favoreça ao crescimento da institucional.

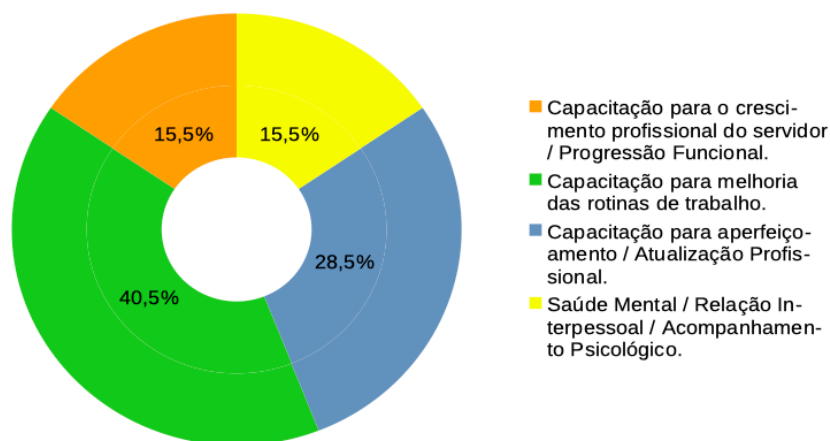
Como intuito de atender a todos os questionamentos da pesquisa, após a pré-análise do material fornecido, preliminarmente foram catalogadas as respostas contidas nos processos de AD do IFPB/Reitoria. Uma vez que o modelo de AD utilizado pela Instituição pesquisada apenas oportuniza aos servidores tratar as

carências de aprimoramento e treinamento em questões cursivas, fez-se necessária a definição de padrões de respostas, para facilitar a compreensão e assim subsidiar a análise do conteúdo, categorizadas de forma a nortear a pesquisa.

Assim, ao longo do processo de pesquisa, foram agregadas subcategorias para a melhor compreensão e análise do material empírico, em busca de elucidar as diversas questões da pesquisa. Nesse sentido, para contemplar as diversas nuances de significações, foram eleitas quatro categorias de justificativas para as solicitações dos cursos de capacitação nos processos de AD, são elas: Capacitação para o crescimento profissional do servidor/Progressão Funcional; Capacitação para melhoria das rotinas de trabalho; Capacitação para Aperfeiçoamento/Atualização Profissional e, por fim, Assistência à Saúde Mental/Relações Interpessoal/Acompanhamento Psicológico.

O gráfico 6 representa em valores percentuais a frequência das justificativas e motivações elencadas, consideradas as respostas dos 3 seguimentos da AD (Autoavaliação, Avaliação Par e a Avaliação da Chefia Imediata).

Gráfico 6 - Justificativas para a Capacitação Profissional



Fonte:

Elaboração própria, com base no Despacho 199/2019-DGEP/Reitoria/IFPB.

Ao observarmos o gráfico, fica clara a preocupação da maioria avaliada em participar de ações de capacitação para fins de melhoria nas rotinas de trabalho, com 40,5%. Essa categoria tem solicitado cursos técnicos nas variantes utilizadas em seu dia-a-dia do setor, treinamentos em softwares necessários para execução de

suas atividades laborais, ou capacitação em nova ferramenta que agregará facilidades e agilidade aos procedimentos do setor.

A segunda justificativa, com 28,5%, refere-se a necessidade de capacitação para aperfeiçoamento ou atualização profissional do servidor. Essa categoria revela preocupação em não ficarem obsoletos em suas profissões/funções, visto que algumas profissões requer atualizações constantes sobre as inovações de sua área.

Na terceira posição, observa-se um empate nos valores percentuais com 15,5% nas categorias: Capacitação para Crescimento Profissional/Progressão Funcional e a categoria Assistência a Saúde Mental/Relacionamento Interpessoal/Acompanhamento Psicológico.

A categoria Capacitação para Crescimento Profissional/Progressão Funcional, revelou preocupação individual com o servidor, na busca por sua progressão funcional e, conseqüentemente o incremento salarial garantido aos servidores federais, pela Lei 12.772/12. Opção que também favorece sobremaneira a Instituição, já que manter um quadro funcional atualizado e qualificado, é indispensável para o crescimento organizacional no cenário atual.

A identificação da categoria Assistência a Saúde Mental/Relacionamento Interpessoal/Acompanhamento Psicológico, apresentou-se para a pesquisadora como uma grande surpresa. Ao aferir o índice de 15,5% de servidores que almejam, e por vezes imploram, por um acompanhamento psicológico ou por ações que favoreçam à saúde mental, a fim de manterem-se equilibrados emocionalmente na execução de suas atribuições laborais; ficou evidente a latente necessidade da Instituição promover um olhar mais humanizado para ao servidor, mais atento aos seus pedidos de ajuda e prover, de forma acolhedora e responsável, o equilíbrio mental e emocional dos seus servidores.

A relação interpessoal, citada nessa categoria, também requer muita atenção da Instituição pois, a forma como as pessoas se relacionam e interagem dentro de uma grupo de colegas, ou dentro do ambiente organizacional, reflete diretamente na qualidade do trabalho executado e no bem estar de todos. As organizações são constituídas por um conjunto de pessoas (colegas de trabalho, fornecedores, clientes, prestadores de serviço), que necessitam relacionar-se entre si para que tudo funcione bem.

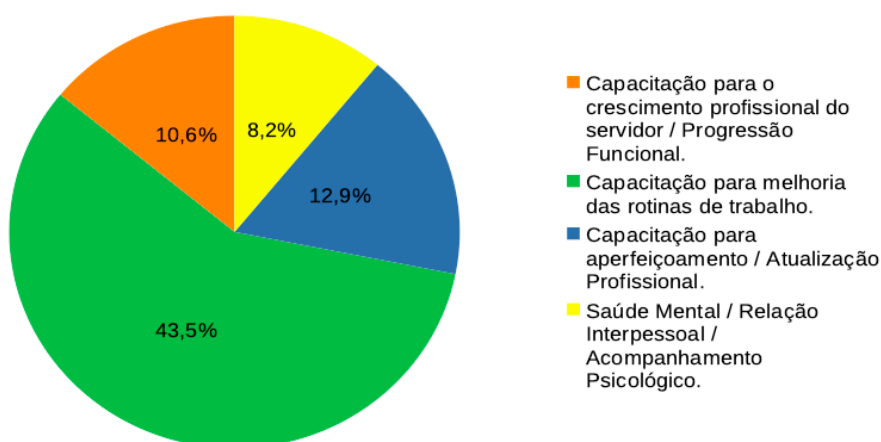
Os indivíduos estão interagindo a todo momento, trocando informações, experiências e percepções. Cada pessoa tem suas características de personalidade porém, no ambiente organizacional, a empatia entre as pessoas constitui fator chave para o alinhamento entre o bem estar coletivo e a qualidade na prestação dos serviços. Nesse cenário, fica evidente a importância da área de Gestão de Pessoas dentro de uma organização, na promoção de políticas que estimulem a empatia e a integração do quadro funcional.

As organizações são compostas por uma grande diversidade de pessoas. Há pessoas de diferentes etnias, idades, classes sociais, religiões, orientações sexuais e formações culturais. Nessa perspectiva, encarar a diversidade dentro da empresa de forma positiva é essencial para melhorar as relações interpessoais, para isso é preciso criar um ambiente de respeito, aberto e inclusivo, no qual colaboradores diferentes possam conviver harmoniosamente, sem dar espaço para julgamentos e intolerâncias.

Aprender a gerenciar seus sentimentos e emoções, manter uma postura profissional e positiva no trabalho, conviver diariamente com uma grande diversidade de pessoas (por vezes desafetos) e seguir as orientações de normas comportamentais da empresa, não é uma tarefa fácil para alguns. E, nesse cenário, a Gestão de Pessoas deve estar atenta a fim de garantir políticas e ações contínuas de reflexão e interação entre os indivíduos, e assim garantir que o espaço organizacional não seja apenas ambiente produtivo, mas que seja sobretudo um ambiente de troca de experiências, de maneira saudável e agradável para todos.

Para se contrapor a visão geral ilustrada no gráfico 5 (anterior), os gráficos 7 e 8 apresentam separadamente a visão do servidor avaliado e do seu chefe imediato, respectivamente, quanto as motivações que os levam a solicitar participação em cursos de aprimoramento ou treinamento. Em relação a Avaliação Par, a quantidade de repostas cursivas apresentada foi inexpressiva.

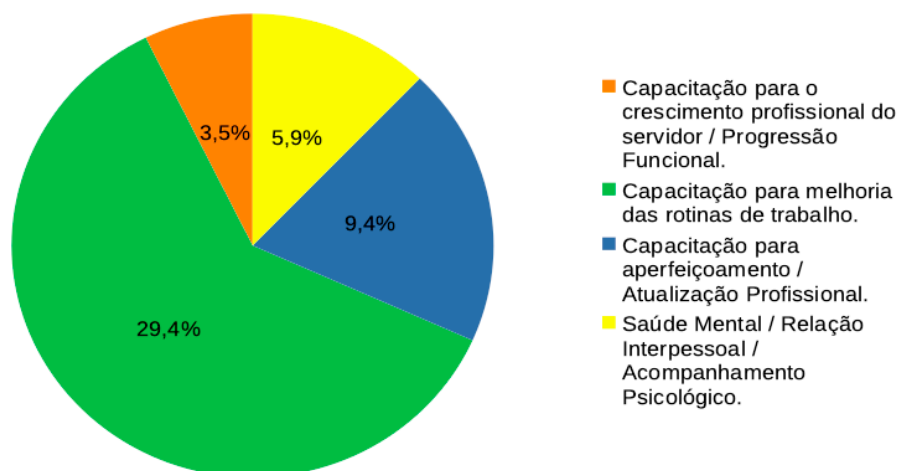
Gráfico 7 - Motivações contidas nas Autoavaliações



Fonte: Elaboração própria, com base no Despacho 199/2019-DGEP/Reitoria/IFPB.

Observa-se, nas Autoavaliações, dentre as motivações informadas para solicitação de assistência da DGEP, os percentuais de 43,5% para preocupações acerca da melhoria das rotinas de trabalho; 12,9% para preocupações com aperfeiçoamentos e atualização profissional; 10,6% visando o crescimento profissional e a progressão funcional; e por fim, 8,2% almejando receber apoio para melhorar a saúde mental, apoio psicológico ou ações que favoreçam a relação interpessoal do servidor.

Gráfico 8 - Motivações da Chefia Imediata



Fonte: Elaboração própria, com base no Despacho 199/2019-DGEP/Reitoria/IFPB.

Diante dos gráficos apresentados, o item que aborda a Saúde Mental/Relação Interpessoal/Acompanhamento Psicológico, apresentou 8,2% de indicações na Autoavaliação e 5,9% na avaliação da Chefia Imediata, o que demonstra não haver um bom alinhamento entre os servidores avaliados e os Chefes Imediatos, visto que servidores avaliados apontam fragilidades pessoais que alguns Chefes Imediatos não se deram conta ou não deram a devida importância. Os Chefes Imediatos parecem não tomar ciência do perfil dos servidores, estando desatentos às fragilidades das suas equipes. Conhecer as pessoas que compõem o setor, estar atento as mudanças comportamentais, ganhar a confiança da equipe e mostrar-se disposto a ajudar são características intrínsecas de um bom gestor.

Na atualidade, as cobranças no ambiente de trabalho estão cada vez mais intensas, o que tem desencadeado problemas como ansiedade, estresse e depressão. Temas que envolvem a *psique* ainda é encarado como tabu e o preconceito é um dos fatores que tem propiciado distanciamentos e potencializado aflições, uma vez que gera medo de incompreensões e rotulações nos que necessitam de auxílio. Nesse sentido, é importante que as instituições valorizem a saúde mental do seu corpo funcional, oferecendo não apenas assistência médica para o seu quadro funcional, mas também assistência à saúde mental, através de Psicólogos que possam identificar as necessidades de tratamento, direcionando-os de forma respeitosa e acolhedora.

A partir da observação nos gráficos 6 e 7 também é possível perceber que, na visão do servidor avaliado (43,5%) e do seu chefe imediato (29,4%), a maior motivação para solicitações de capacitação/ está amparada na necessidade de melhorias nas rotinas de trabalho. Convergindo, dessa maneira, com a visão geral das avaliações. Fica evidente que há uma unicidade de preocupações a fim de buscar garantir a melhoria das condições de trabalho, através de ações específicas em cada realidade laboral, o que conseqüentemente, propiciará benefícios à qualidade de vida dos servidores.

Outrossim, para que esse cenário seja possível, é imperioso que a organização busque facilitar a rotina do servidor, procurando entender e atender às necessidades dos trabalhadores no desempenho de suas atividades cotidianas. Tais ações, por valorizar o indivíduo em suas atribuições, são capazes de promover o

sentimento de satisfação no ambiente de trabalho, que se reflete em uma maior entusiasmo e comprometimento da equipe.

Ao analisar o contexto atual, observa-se que embora os campos descritivos apresentem uma oportunidade para o servidor, o par e a chefia imediata se expressarem livremente a respeito do desempenho, das condições de trabalho e das recomendações, na prática, tomando como referência a análise dos processos do IFPB/Reitoria no período de 2012 a 2018, foi constatado que a maioria das questões descritivas (não obrigatórias) não foram preenchidas. Tal situação pode ser consequência da ausência de uma cultura organizacional que promova uma consciência coletiva da importância do instrumento de avaliação por parte dos avaliados e avaliadores e, até mesmo, do descrédito na influência dos dados colhidos em ações reais para os problemas levantados.

Outrossim, é importante destacar que o processo de AD é um potencial aliado dos servidores, oportunizando aos envolvidos a possibilidade de se expressarem por meio das questões abertas e também se posicionarem de forma mais reflexiva sobre os dados objetivos dos indicadores de desempenho. Também podendo ser compreendido como um valioso espaço para sugestões, onde os servidores podem expor o que esperam das suas chefias, das ações de Gestão de Pessoas e da Instituição como um todo, para a melhoria dos seus desempenhos profissionais. Nesse contexto, e diante dos dados apresentados ficou claro que, na prática, essa oportunidade não tem sido aproveitada na sua plenitude, o que pode imprimir certo descrédito ao processo de AD, acerca do cumprimento da sua finalidade.

Dando seguimento às proposições da nossa pesquisa, no subitem a seguir estudaremos a relação existente entre os cursos e treinamentos oferecidos pelo IFPB e os cursos de sugeridos pelos servidores TAE através da AD. Observando, dessa maneira, se os processos de AD são entendidos como fator preponderante para subsidiar políticas de capacitação profissional.

4.4.3 A RELAÇÃO EXISTENTE ENTRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES DO IFPB E AS AÇÕES DE CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL

Entre outros objetivos, esta pesquisa se propôs a traçar a relação existente entre o processo de AD individual e as ações de Capacitação profissional ofertadas aos servidores TAE do IFPB, objetivando verificar se há interdependência entre elas. Nesse sentido, buscou-se verificar se a Avaliação de Desempenho da IES estudada está sendo instrumento de crescimento profissional e, consequentemente institucional, conforme vislumbrou o governo no momento da criação do processo avaliativo dos servidores federais.

Procurou-se também observar se a AD na Instituição pesquisada está alinhada a outras Políticas de Gestão de Pessoas, oportunizando que os desempenhos individuais e grupais sejam não somente aferidos, mas também aperfeiçoados por meio de um suporte organizacional adequado e de um contexto educativo que proporcione novas aprendizagens, compartilhamento de conhecimentos, valorização do indivíduo, além de apoio às interações humanas e ao desenvolvimento psicossocial do servidor.

Inicialmente, para tornar possível a comparação entre os cursos pretendidos (extraídos das ADs) e os cursos ofertados pela Instituição (informados pela DGEP), essas informações foram catalogadas, conforme os Quadros 12 e 13 a seguir.

Quadro 12 – Cursos pretendidos extraídos das ADs de 2012 à 2018.

SEQUÊNCIA NUMÉRICA	CURSOS PRETENDIDOS	FREQUÊNCIA DE SOLICITAÇÕES
1	Área de Comunicação Social	6
2	Área de Tecnologia	6
3	Relacionamento Interpessoal	5
4	Área de Gestão	3
5	Área Pedagógica	2
6	Layout e execução de processos	2
7	Áreas de Liderança	1
8	Direitos e Deveres dos servidores.	1
9	Área Legislativa	1
10	Atendimento ao Usuário	1

11	GEAP	1
12	Legislação Educacional	1
13	Sistemas de EAD.	1
14	Folha de Pagamento	1
15	GFIP	1
16	Q-Acadêmico	1
17	Funcionamento dos setores do IFPB	1
18	Área de Gestão de Pessoas	1
19	Área de Anestesiologia veterinária e cirurgia geral.	1
20	Área de Segurança.	1
21	Área de Processo Administrativo	1
22	Metodologia 5S	1
23	Área de Relações Internacionais	1
24	Línguas	1
25	Área de Segurança no Trabalho	1
26	SPDA, Cabeamento Estruturado, Sonorização e Climatização	1
27	Área Motivacional	1
28	Área Licitação	1

Fonte: Elaboração própria, com base no Despacho 199/2019-DGEP/Reitoria/IFPB.

Observa-se por meio do Quadro12, ordenado por curso mais solicitado, que durante o recorte de tempo compreendido entre os anos de 2012 e 2018, houve indicação de treinamentos em 28 áreas ou cursos distintos. As áreas mais solicitadas foram as de Comunicação Social (6), Tecnologia (6), Relacionamento Interpessoal(5), Gestão(3), Pedagogia(2) e Layout e Execução de Processos(2), indicando uma maior carência nesses segmentos. As demais áreas/cursos solicitados obtiveram 1 indicação cada uma.

O Quadro 13, apresentado a seguir, demonstra todos os cursos que foram oportunizados aos servidores TAE, sendo na sua maioria ofertados pelo próprio IFPB e os demais ofertados pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e pela Controladoria Geral da União (CGU).

Quadro 13 – Cursos ofertados pelo IFPB no período de 2012 à 2018.

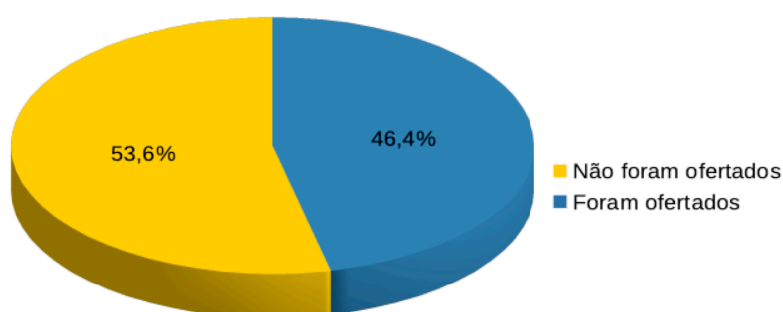
SEQUÊNCIA NUMÉRICA	CURSOS OFERTADOS	PÚBLICO ATINGIDO
1	Iniciação ao Serviço Público (programa de ambientação)	310
2	Encontro de Gestores de Pessoas	104
3	Gestão e Fiscalização de Contratos (ENAP em Rede)	66
4	Workshop sobre a Metodologia da Matriz CONIF	63
5	Retenções Tributárias com práticas no SIAFI	59
6	Capacitação da Rede de Combate ao Assédio do IFPB	51
7	Fiscalização de Contratos e Processos Administrativos Sancionários	40
8	Proficiência em Língua Inglesa	39
9	Rotinas e Sistemas de Controle Acadêmico	36
10	Formação de Gestores de Pessoas	33
11	SIAFI Operacional	32
12	CISCO/CCNA/R&S – Introduction to Network (conceitos e configuração de rede CISCO)	30
13	Elaboração e Gerenciamento de Projetos	30
14	SIASG Operacional	25
15	Encontro de CCAS e COMPEC	25
16	Inglês Básico I	22
17	Elaboração de Indicadores de Desempenho Institucional (ENAP em Rede)	21
18	Conformidade Contábil, Análise e Regularização	21
19	E-Social/EFD-Rein (Retenção Tributárias)	21
20	Introdução ao BIM – AUTODESK REVIT (Sistema para projetos de arquitetura, engenharia de sistemas mecânicos, elétricos, hidráulicos e estrutural)	20
21	Noções de Gestão na Administração Pública	19
22	Marc 21	19
23	SCDP	18
24	Educação para Aposentadoria	18
25	Processo Administrativo Disciplinar e Sindicância (CGU)	18
26	Sistema Eletrônico de Informação – Processo Eletrônico Nacional	18
27	Tesouro Gerencial	17
28	SIAFI Operacional Avançado	17
29	Liderança e Gestão de Equipes	17
30	Inglês Básico II	16
31	Gestão em Mídias Sociais Institucionais	16

32	Instrução Normativa 05/2017	16
33	Orientações Normativas da AGU sobre licitações e contratos (EAD)	15
34	Gestão de Materiais (ENAP em Rede)	15
35	Gestão Orçamentária e Financeira	14
36	Regime Jurídico dos Servidores Públicos Federais (EAD)	14
37	Contratações Diretas: dispensa e inexigibilidade de licitação	13
38	GFIP/SEFIP para Órgãos da Administração Pública (ENAP)	12
39	Planilha de Repactuação de Contratos	12
40	Retenções Tributárias	11
41	Introdução à Prevenção de Acidente de Trabalho	11
42	Minicurso para Instrutores Internos	11
43	Introdução a Libras	11
44	Gestão Orçamentária e Financeira (ENAP em Rede)	10
45	Orientações Normativas da AGU sobre licitação e contratos II	10
46	Oficina de Promoção da Igualdade Racial e do Enfrentamento ao Racismo	9
47	Inglês conversação	8
48	Capacitação para o NAPNE (Núcleo de Atendimento às Pessoas com Necessidades Especiais)	5

Fonte: Elaboração própria, com base no Despacho 199/2019-DGEP/Reitoria/IFPB.

Durante o período pesquisado, o IFPB possibilitou a capacitação dos seus servidores através de 48 treinamentos e cursos distintos, distribuídos nas mais diversas áreas de atuação técnicas e de gestão. Dentre os 28 cursos pretendidos pelos TAE (informados através da AD) observou-se que 13 foram contemplados pela Instituição, e 15 dos cursos pretendidos não foram contemplados. O gráfico 9 demonstra percentualmente essa relação.

Gráfico 9 – Cursos pretendidos pelos TAE



Fonte: Elaboração própria, com base no Despacho 199/2019-DGEP/Reitoria/IFPB.

Identifica-se, através do gráfico 8, que o percentual de cursos indicados pelos TAE e acatados pela DGEP representa um percentual de 46,4%, o que corresponde a menos da metade das pretensões. Porém, embora as indicações de treinamento por intermédio da AD não tenham sido atendidas em sua maioria, cumpre destacar que o IFPB tem ofertado aos seus servidores uma grande variedade de cursos de capacitação, o que nos últimos anos resultou em um número expressivo de capacitações, conforme demonstra o quadro a seguir.

Quadro 14 – Abrangência das capacitações por exercício

EXERCÍCIO	QUANTIDADE DE CAPACITAÇÕES OFERTADAS	SERVIDORES CAPACITADOS
2012	Não há registros	Não há registros
2013	Não há registros	Não há registros
2014	Não há registros	Não há registros
2015	9	314
2016	16	346
2017	19	512
2018	30	609
TOTAL	74	1781

Fonte: Elaboração própria, com base no Despacho 199/2019-DGEP/Reitoria/IFPB.

Apesar das lacunas de informações referente a quantidade de capacitações ofertadas e o número de servidores capacitados nos anos de 2012, 2013 e 2014, é possível observar a cada exercício seguinte, um crescente esforço da Instituição pesquisada em manter seu quadro funcional atualizado, através do aprimoramento e da evolução das habilidades e capacidades técnicas em determinadas áreas. Tendo, no período de 4 anos (de 2015 a 2018), ofertado um total de 74 cursos, o que culminou na capacitação de uma total de 1.781 servidores TAE. O Quadro 15 demonstra a relação entre as áreas/cursos pretendidos e os cursos ofertados:

Quadro 15 - Áreas de treinamento pretendidas e cursos ofertados

CURSOS PRETENDIDOS	FREQUÊNCIA DE SOLICITAÇÕES	CURSOS OFERTADOS
Área de Comunicação Social	6	-
Área Tecnologia	6	- CISCO/CCNA/R&S – Introduction to Network (configurações em dispositivos de rede CISCO); - Formato Marc 21 (codificação de registro legível por máquina).
Relacionamento Interpessoal	5	-
Área de Gestão	3	- Tesouro Gerencial; - Gestão de Materiais; - Gestão e Fiscalização de Contratos; - Gestão em Mídias Sociais Institucionais; - Gestão Orçamentária e Financeira.
Área Pedagógica	2	-
Layout e execução de processos	2	-
Áreas de Liderança	1	- Liderança e Gestão de Equipes.
Direitos e Deveres dos servidores.	1	- Regime Jurídico dos Servidores Públicos Federais.
Área Legislativa	1	- Orientações Normativas da AGU sobre licitação e contratos II; - Instrução Normativa 05/2017.
Atendimento ao Usuário	1	-
GEAP	1	-
Legislação Educacional	1	-
Sistemas de EAD.	1	-
Folha de Pagamento	1	-
GFIP	1	- GFIP/SEFIP para Órgãos da Administração Pública (ENAP)
Q-Acadêmico	1	- Rotinas e Sistemas de Controle Acadêmico.
Funcionamento dos setores do IFPB	1	- Iniciação ao Serviço Público (programa de ambientação).
Área de Gestão de Pessoas	1	Formação de Gestores de Pessoas; Encontro de Gestores de Pessoas;
Área de Anestesiologia veterinária e cirurgia geral.	1	-
Área de Segurança.	1	-
Área de Processo Administrativo	1	Processo Administrativo Disciplinar e Sindicância (CGU)

Metodologia 5S	1	-
Área de Relações Internacionais	1	-
Línguas	1	Proficiência em Língua Inglesa; Inglês Básico I; Inglês Básico II; Inglês conversação.
Área de Segurança no Trabalho	1	Introdução à Prevenção de Acidente de Trabalho
SPDA, Cabeamento Estruturado, Sonorização e Climatização	1	-
Área Motivacional	1	-
Área Licitação	1	Orientações Normativas da AGU sobre licitações e contratos.

Fonte: Elaboração própria, com base no Despacho 199/2019-DGEP/Reitoria/IFPB.

Algumas das áreas de maior interesse dos TAE, cuja indicações foram apontadas reiteradas vezes nos processos de AD, não foram contemplados; a exemplo da área de Comunicação Social (6 solicitações), Relacionamento Interpessoal (5 solicitações), Área Pedagógica (2 solicitações) e Layout e execução de processos (2 solicitações). Essa realidade sugere que a AD dos servidores TAE não é fator preponderante para oferta de cursos de capacitação, visto que cursos solicitados não foram ofertados.

Entretanto, a oferta ou facilitação através do financiamento de 46,4% dos cursos solicitados (demostrada no gráfico 8) aponta que existe uma preocupação por parte da área de Gestão de Pessoas em atender as demandas, embora que elas não sejam fatores decisivos na escolha realizada Instituição.

Um critério que tem pesado na escolha do curso a ser ofertado baseia-se no princípio da eficiência, onde pretende-se abarcar um maior número de capacitações sendo ministradas por servidores da própria Instituição e assim reduzir custos com diárias, passagens e inscrições. Esse critério esbarra na dificuldade de se obter pessoas capacitadas, motivadas, e que tenham disponibilidade para ministrar os cursos. Assim, o fator disponibilidade por vezes torna-se o fator decisivo na escolha do curso, ofertando-se cursos em que há palestrantes disponíveis.

Aferimos que outro critério utilizado para selecionar os cursos norteia-se pela perspectiva de uma maior abrangência entre os servidores, ou seja, são priorizados os cursos que tem potencial de abarcar um maior público; a exemplo dos cursos nas áreas de gestão, sistemas de informática, legislação e línguas.

No entanto, um vez que cada uma das áreas pretendidas compreendem uma infinidade de temas correlatos às áreas de atuação dos servidores, para que a capacitação promova resultados mais efetivos, é indispensável saber os temas de interesse dos servidores solicitantes. Delimitar, por exemplo na área de informática, quais cursos os servidores são mais carentes, ou quais sistemas deve-se dar mais enfoque, além do nível de treinamento que se almeja (básico, intermediário, avançado), pode ser determinante entre o sucesso e o fracasso da capacitação ofertada.

Nessa perspectiva, para que as ações de capacitação e de treinamento do IFPB sejam aderentes às necessidades de melhoria do desempenho dos seus técnicos-administrativos e ao desabrochar de suas potencialidades é desejável que a modelagem utilizada nas AD dos servidores, ao indagar as carências de aperfeiçoamento os guie para apontar, de forma clara e objetiva, não só a área de interesse, mas também o tema ou sistema desejado, além do nível de complexidade adequado.

Analisaremos, no capítulo a seguir, a modelagem de avaliação de desempenho de uma outra IES a fim de, através da observação de experiências administrativas positivas e soluções tecnológicas adequadas, sugerir mudanças que possam agregar valor ao processo de AD do IFPB, tornando-o mais eficaz na promoção de mudanças, e regularizando-o segundo as normativas vigentes acerca do tema.

4.4.4 ANÁLISE DOS IMPLEMENTOS TECNOLÓGICOS E DA MODELAGEM AVALIATIVA EXPERIENCIADOS POR UMA IES COIRMÃ

A fim de cooptar conhecimentos quanto a modelagem de Avaliação de Desempenho adotada por uma outra IES, foram analisados os procedimentos de AD vigentes na Universidade do Rio Grande do Norte – UFRN. Objetivamos, ao analisar a experiência vivenciada por esta IES coirmã, observar os implementos tecnológicos desenvolvidos e aplicados na Instituição, bem como analisar o modelo de AD adotado pela Instituição, na busca por uma inspiração agregadora para o IFPB, que

se adeque ao cumprimento das normativas que regem a AD nas Instituições Federais na atualidade.

A escolha da IES analisada se deu pelo fato de ambas Instituições (IFPB e UFRN) fazerem parte do Sistema Educacional Público brasileiro, obedecendo assim as mesmas bases administrativas e educacionais. Também pesou como critério de escolha o fato da UFRN atualmente apresentar-se em papel de destaque, pelo seu notório *know how* e pioneirismo em apresentar soluções e aplicações tecnológicas com abrangência em diversas áreas da esfera pública, agregando agilidade, segurança e transparência na tratativa dos dados da Administração Pública Federal.

A Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, foi criada em 25 de junho de 1958, na cidade de Natal/RN, tendo sido originada a partir da Universidade do Rio Grande do Norte e federalizada em 18 de dezembro de 1960. Atualmente, sua comunidade acadêmica é formada por mais de 43 mil estudantes e cerca de 5,5 mil servidores, entre técnico-administrativos e docentes efetivos.

A UFRN oferece, entre cursos de graduação e pós-graduação, mais de 300 oportunidades de capacitação à sociedade da região. Compõe a estrutura da UFRN, além de 5 Campi no interior do Estado, 3 hospitais e 24 Polos de Educação à Distância. Todos integrados através de sistemas desenvolvidos pela UFRN, que garantem maior facilidade e aplicabilidade de gestão.

Em 2012 a UFRN desenvolveu¹⁰, em parceria com a CAPES, a Plataforma Sucupira, sistema voltado a coletar informações dos programas de pós-graduação (PPGs) em tempo real e agregar transparência aos procedimentos de avaliação, gerindo cerca de 3,5 mil programas de pós-graduação de todo o país, de forma integrada com o MEC, beneficiando toda a comunidade acadêmica brasileira.

Também foi responsável pelo desenvolvimento de diversos sistemas de relevância comprovada para a esfera pública, tendo iniciado a implementação dos módulos em 2004, atualizando-o de acordo com as normas vigentes. A exemplo do SIGRH – Sistema Integrado de Recursos Humanos, desenvolvido para amparar toda a operacionalização da Gestão de Pessoas, de forma integrada com o sistema do Governo SIAPE. Sistema em que, na referida pesquisa iremos nos debruçar, conforme poderá ser observado mais a diante.

10 Conforme informações disponíveis em: <http://www.capes.gov.br/36-noticias/6810-capes-lanca-plataforma-sucupira-para-gestao-da-pos-graduacao>. Acesso em 01/11/2019.

O SIGRH é atualmente referência para outras Instituições de Ensino do país e para a Administração Direta do Governo Federal¹¹, sendo utilizado por 84 Instituições do Governo, alguns através de acordos diretos e outros via quadro empresas licenciadas¹².

A exemplo de algumas Instituições de Ensino Superior que utilizam o sistema SIGRH, podemos citar: a UFPB - Universidade Federal da Paraíba, UFBA - Universidade Federal da Bahia, UFPE - Universidade Federal de Pernambuco, IFC - Instituto Federal Catarinense, IFAC - Instituto Federal do Acre. A exemplo das Instituições da Administração Direta do Governo Federal que utilizam o SIGRH, podemos citar: o INSS, o FNDE, a CGU, o Ministério da Justiça, a Polícia Rodoviária Federal, além da EBSEH - Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, que administra a maior parte dos hospitais universitários.

Na UFPB¹³ - Universidade Federal da Paraíba foi instituído, através da Resolução 23/2014 do CONSUNI, o Sistema de Gestão de Desempenho por Competências (SGDCom) dos servidores Técnico-Administrativos em Educação. Integra o SGDCom o módulo informatizado SIGRH (desenvolvido pela UFRN) que funciona em meio eletrônico, assim, todos os registros de avaliação de desempenho são realizados por meio do sistema informatizado do SGDCom interligado a plataforma SIGRH. Por intermédio do SIGRH, através aba de Avaliação de Desempenho, ocorrem os processos de planejamento, avaliação, validação e acompanhamento da atuação do servidor no ambiente organizacional. Assim, o SIGRH possibilita executar a elaboração dos planos de trabalho, das metas, a captação dos dados da AD, emissão dos relatórios gerenciais e análise dos resultados.

11 Conforme informações disponíveis em: <https://softwarepublico.gov.br/social/sig-exe>. Acesso em 01/11/2019.

12 Conforme noticiou o jornal regional Tribuna do Norte, em matéria sobre a contribuição da UFRN na gestão de Instituições do Governo. <http://www.tribunadonorte.com.br/noticia/sistemas-da-ufrn-ajudam-a-gerir-84-instituicao-a-es-do-paa-s/321902>. Acesso em 01/11/2019.

13 Para informações detalhadas a respeito do processo de Avaliação de Desempenho aplicada na UFPB, sugerimos a leitura da dissertação de FERREIRA, Raquel Pereira de Lima (2019), apresentada ao Programa de Mestrado em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior (MPPGAV), que teve como tema “A Política Avaliativa de Desempenho dos servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal da Paraíba e sua repercussão nos serviços de atendimento ao público na Instituição”.

Cumprе destacar que o SIGRH compõe o SIG - Sistema Integrado de Gestão, um macrossistema dividido em 7 módulos, todos desenvolvidos pela UFRN. A composição dos módulos inclui outros sistemas bastante utilizados pelos órgãos do Governo, como o sistema SIPAC – Sistema Integrado de Patrimônio e o SIGAA – Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas. Sendo que, na Administração Direta os mais utilizados são o SIGRH e o SIPAC que, apesar de não haver obrigatoriedade, há uma indicação do Governo para o uso dessas plataformas. Já nas IES, os módulos mais utilizados são o SIGRH e o SIGAA.

Aos chamados Sistemas Integrados de Gestão – SIG, a UFRN possui uma Resolução de Licenciamento de número 005/2013 (CONSAD, 07/03/2013), para uso externo através de termo de cooperação. O documento que define uso e valores, tem como premissa que o uso de todos os valores arrecadados com os licenciamentos retornem como investimento direto na área, para aprimoramento, manutenção e atualização desses sistemas. O que o garante investimentos constantes em melhoramentos, evitando tornar-se obsoleto.

A Resolução que rege o licenciamento dos SIGs da UFRN, define o porte das Instituições para a cobrança dos valores pelo uso das plataformas. A classificação é de acordo como perfil de cada Instituição, sendo levado em conta se é Instituição de Ensino e Pesquisa ou não, além da quantidade de pessoas atingidas. Nas IES classifica-se 3 portes distintos: até 20 mil pessoas, entre 20 e 40 mil pessoas e acima de 40 mil. O quarto porte enquadra-se as Instituições da Administração Direta.

O SIGRH, sistema de Gestão de Pessoal, é composto por vários módulos, sendo que um deles compõe a aba de Avaliação de Desempenho. O sistema apresenta-se como uma plataforma completa que permite todo o acompanhamento do processo, iniciando com a elaboração dos planos de trabalho e das metas, e seguindo com o processo avaliativo propriamente dito, além da geração dos relatórios e dos resultados obtidos. Apresentando-se como uma ferramenta capaz de realizar todo o ciclo avaliativo, tornando-o mais célere e transparente. Ao final do ciclo, mune os gestores de todas as informações necessárias para realizar o *feedback* com os envolvidos no processo de AD, possibilitando uma tomada de decisões de forma positiva e assertiva.

Ao estudar a estrutura operacional e tecnológica que envolve a modelagem de AD praticada em uma IES coirmã possibilitou, através da observação de experiências testadas, vivenciadas e maturadas pela UFRN, o conhecimento de distinta prática de Gestão de Desempenho e procedimentos administrativos que, no futuro, podem subsidiar implementações capazes de agregar melhoramentos a modelagem de AD atualmente adotada pelo IFPB.

Nesse sentido, visando sugerir adequações, na primeira etapa da pesquisa foi feita uma análise documental acerca das leis e dos decretos que dispõem sobre a questão da AD no âmbito das Instituições Públicas de Ensino como também do modelo de avaliação de desempenho utilizado nas referidas Instituições. Além disso, buscou-se outras informações através de contato prévio com os servidores das Instituições analisadas (IFPB e UFRN), que serviram de apoio para o desenvolvimento da pesquisa.

A análise documental foi de fundamental importância, pois, após realizar uma retrospectiva acerca da legislação que fala sobre o tema, chegou-se à compreensão da importância da avaliação de desempenho para as instituições de ensino como também da necessidade da mesma definir e adequar as suas normas internas com base na legislação vigente. Foi a partir da análise documental que se tornou possível fazer o levantamento, a descrição e o estudo do modelo de AD utilizado em ambas as instituições.

4.4.4.1 ANÁLISE DAS SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS IMPLEMENTADAS NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA UFRN.

A modelagem de AD atualmente aplicada aos TAE da UFRN foi implantada em 2014, podendo ser acessada por seus servidores através do Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH). O SIGRH é um sistema, desenvolvido pela própria UFRN, que informatiza os procedimentos de recursos humanos e possui interação com o sistema SIAPE, o sistema de gestão de pessoas utilizado pelo Governo Federal. Pela sua eficiência e conformidade quanto à operacionalização da sistemática para avaliação de desempenho, de que tratam a

Lei 11.784/2008 e o Decreto 7.133/2010 e a Orientação Normativa no 7/2011, o SIGRH é atualmente utilizado por um expressivo número de IES.

O sistema abarca, além das metas Institucionais, as metas intermediárias, sendo essas metas gerais das equipes que se estendem aos participantes da mesma equipe através das metas individuais, de acordo com o Plano de Trabalho de uma Unidade de Avaliação. Estando, dessa maneira, em consonância com o que define a Lei 11.784/08.

O cadastro do Plano de Trabalho da unidade, no SIGRH, é efetivado através da completude de algumas etapas que compõem a definição do plano, sendo elas:

- Unidades de Avaliação: define as Unidades que serão avaliadas;
- Responsáveis pela Avaliação da Unidade: Nesta etapa, o usuário terá que identificar o(s) responsável(is) pela avaliação das Unidades definidas anteriormente.
- Atribuições da Unidade: O usuário poderá atribuir competências legais a uma Unidade de avaliação definida anteriormente;
- Metas da Unidade: Nesta etapa, o usuário terá que cadastrar as metas de avaliação relacionadas às competências atribuídas à(s) Unidade(s) definidas(s).
- Equipes da Unidade: Prosseguindo com o cadastro de Plano de Trabalho, o usuário terá que cadastrar as Equipes da Unidade que serão avaliadas;
- Metas da Equipe/Intermediárias: O usuário poderá cadastrar metas intermediárias para o processo de avaliação;
- Servidores Avaliados pela Unidade: Aqui, o usuário terá que associar os servidores que serão avaliados à sua Unidade de Avaliação definida;
- Servidores avaliadores e Avaliados: Finalizando o cadastro de um Plano de Trabalho, o usuário poderá ativar/desativar servidores para as funções de avaliador e/ou avaliado no ciclo de avaliação selecionado.

Em se tratando do modelo de Avaliação de Desempenho aplicada os servidores técnico-administrativos da UFRN, tem como foco as Competências. No processo, para cada uma das competências são definidos indicadores que vão servir de parâmetro para a avaliação, assim, avalia-se as competências para resultados, onde são observadas as características que agregam valor e contribuem para o

alcance dos resultados esperados pela instituição; as competências interpessoais, onde são indicadas as características que indicam a maneira como o servidor se insere e se relaciona com o grupo de trabalho.

A avaliação de desempenho individual é regida por critérios que correspondem às normas relativas à periodicidade, responsabilidades, metodologia e ferramentas, é composta por metas individuais e fatores de desempenho individual que refletem as competências aferidas no desempenho do servidor na realização das tarefas e atividades a ele atribuídas. (Art. 142 da Lei no 11.784/08)

Através do sistema SIGRH, é possível cadastrar as etapas do processo avaliativo. O cadastro de um novo ciclo de avaliação de desempenho apresenta os seguintes passos: Ciclo de Avaliação, Metas Institucionais, Escala das Metas Individuais, Fatores de Desempenho, Escala de Pontuação de Fatores, Pesos da Avaliação Individual, Pesos da Avaliação dos Fatores de Desempenho. A finalização de cadastramento de cada uma das etapas enseja o início do cadastramento da etapa seguinte, até o cadastramento das 7 etapas do processo.

Figura 9 - SIGRH/Etapas do Ciclo de AD Individual do UFRN

Defina o ciclo da avaliação de desempenho, informando uma descrição usada para identificá-lo e o período de vigência associado. Além disso, informe as etapas que compõem o ciclo.

PASSO 1 - CADASTRO DE PERÍODO DO CICLO DE AVALIAÇÃO

Nome do Ciclo: * Ciclo de Avaliação 2014

Período do Ciclo: * 01/01/2014 a 31/12/2014

ETAPA 1 - PREPARAÇÃO

Duração da Etapa: * 01/01/2014 a 31/01/2014

ETAPA 2 - PLANEJAMENTO

Duração da Etapa: * 01/02/2014 a 28/02/2014

ETAPA 3 - ACOMPANHAMENTO

Duração da Etapa: * 01/03/2014 a 31/03/2014

ETAPA 4 - REGISTRO

Duração da Etapa: * 01/04/2014 a 31/12/2014

ETAPA 5 - PROCESSAMENTO

Duração da Etapa: * 01/01/2015 a 31/01/2015

Cancelar Continuar>>

Fonte: Sistema SIGRH/2019

A avaliação de desempenho da UFRN apresenta-se dividida em 5 Ciclos de Avaliação, sendo eles: Preparação, Planejamento, Acompanhamento, Registro e o Processamento das informações geradas. Na aba Avaliação de Desempenho, no

módulo SIGRH, há funcionalidades que permitem ao usuário definir um cronograma de execução do ciclo de avaliação, informando os períodos de cada etapa do ciclo.

Observou-se, ainda, que a modelagem de AD é do tipo 360 graus, sendo que toda a equipe se envolve no processo avaliativo, o que possibilita a captação de diversas percepções. Assim, na avaliação por múltiplas fontes (ou 360 graus), o servidor executa a autoavaliação, é avaliado pelos membros da sua equipe de trabalho e pelo seu chefe imediato. Neste modelo, as equipes de trabalho das unidades são avaliadas e avaliam o seu chefe imediato.

Na modelagem de AD adotada pela UFRN, é atribuído maior peso para a avaliação dos colaboradores que fazem parte da equipe de trabalho e por isso vivenciam experiências cotidianas com o servidor avaliado.

Atualmente, o SIGRH é referência para outras Instituições de Ensino Superior do país e para a Administração Direta do Governo Federal, sendo utilizado por 84 Instituições do Governo. O módulo SIGRH apresenta-se como um *software* bastante completo, permitindo a criação de inúmeros métodos que permite aferir o desempenho do servidor público federal. Há diversos tipos de escalas, listas e medidas para se avaliar desempenho, representando maior ou menor grau de profundidade dependendo dos critérios utilizados na avaliação.

Oportuniza a utilização de métodos que possuem como parâmetro medir traços de personalidade, comprometimento, resultados de produção, descrições comportamentais, entre outros. Emite relatórios gerenciais que auxiliam na construção de um panorama da situação atual da equipe e de cada servidor que a compõe, bem como monitora sua evolução a cada processo avaliativo, possibilitando a obtenção de um precioso *feedback* com a equipe.

O módulo de capacitação permite a gestão dos programas de capacitação dos servidores, formação de turmas, inscrições on-line, controle de progressões, emissão de declaração e certificados, banco de instrutores internos e externos.

Através do Quadro Demonstrativo dos Eventos Realizados Por Período, pode-se ter uma visão clara dos cursos aplicados pela Instituição em um recorte de tempo. O SIGRH também possibilita, através do Relatório Quantitativo de Participação em Atividades de Capacitação, obtenção da quantidade de servidores da Instituição que participaram de turmas de capacitação realizadas pela Instituição.

Já o Relatório anual de Atividades de Capacitação, fornece as informações quantitativas das atividades de capacitação realizadas pela Instituição em um determinado ano.

Uma vez que permite catalogar as fragilidades e carências de capacitação e treinamento da equipe, está em consonância com o Decreto 9.991 de 29/08/2019, que dispõe acerca da elaboração da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), plano que visa catalogar as necessidades de desenvolvimento dos servidores a fim de promover o desenvolvimento das Instituições.

Tendo o referido Decreto determinado que cada órgão deve elaborar anualmente um Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), onde os órgãos terão que registrar antecipadamente no PDP, as necessidades de desenvolvimento de seus servidores com a finalidade de elencar as ações de desenvolvimento necessárias à consecução dos objetivos institucionais. Nesse sentido, a AD representada um papel muito relevante no diagnóstico individual e organizacional, já que oportuniza a identificação dos aspectos que precisam ser melhorados em toda a organização e refletindo os anseios dos seus servidores TAE.

4.4.4.2 ANÁLISE DA FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO APLICADA AOS SERVIDORES TAE DA UFRN.

A modelagem atual do processo avaliativo submetido aos servidores TAE da UFRN é dividido em 5 itens. Os 3 primeiros itens, que tratam do Conhecimento, das Habilidades e das Metas do servidor, possuem os indicadores “Atende/Atende parcialmente/Não atende”. Em situações em que os indicadores “Atende parcialmente ou Não atende” forem utilizados, deve-se preencher o campo descritivo indicando sugestões para melhorias e aprimoramentos através de cursos de capacitação para o servidor.

O primeiro item, que aborda o Conhecimento do servidor nas atividades pertinentes às suas rotinas laborais, possui como subitens a serem avaliados:

- Conhecimento necessário ao desempenho de suas atividades;
- Conhecimento necessário sobre o sistema que a Instituição utiliza.

O segundo item, que aborda das Habilidades do servidor, abrange as seguintes questões:

- Desenvolve as atividades sob sua responsabilidade;
- Tem capacidade de organizar recursos, agenda e processos de trabalho de forma a manter a produtividade e pontualidade nas entregas assumidas;
- Faz as coisas certas na primeira vez, sem retrabalho, e dentro dos padrões exigidos para a atividade.

O terceiro item, que corresponde ao atingimento das Metas estimadas para o servidor, possui apenas um apontamento a ser avaliado:

- Atingiu as metas planejadas com qualidade e dentro do prazo estipulado.

O quarto item abarca os Comportamentos e Atitudes do servidor avaliado em diversas situações vivenciadas da Instituição e, tem como indicadores de desempenho “Apresenta/Apresenta abaixo da expectativa/Não apresenta”. As situações que o item contempla são:

- Satisfatório relacionamento interpessoal com a equipe de trabalho;
- Respeito às diferenças e às diversas culturas, sem discriminação;
- Satisfatório relacionamento com o público externo;
- Satisfatório relacionamento com a chefia;
- Pontualidade no trabalho;
- Assiduidade no trabalho;
- Capacidade de Identificar problemas e se oferecer de modo oportuno para ajudar;
- Capacidade de identificar tarefas que pode desenvolver sem que seja solicitado;
- Zelo e lisura no trato com os recursos públicos;

O quinto, e último item contido no formulário de AD, trata os Medidores de Desempenho, tomando como referência as condições que interferem no bom desempenho do servidor. Para esse item os indicadores são: “Contribui/Contribui parcialmente/Não contribui/ Não houve.” Os subitens são:

- Planejamento do gestor junto aos servidores na construção e acompanhamento de suas atribuições e metas;

- Oportunidade proporcionada pela gestão para a aplicação de seus conhecimentos e habilidades;
- Condições das instalações físicas, equipamentos e material de expediente;

Por fim, o formulário apresenta algumas perguntas, devendo ser respondido com os indicadores sim ou não. Havendo, ainda, um espaço para acrescentar outras informações que julguem relevantes.

- O servidor participou de atividade de capacitação com no mínimo 20h?
- O servidor participou de Comissão, Comitê, Projeto Institucional, Colegiado Superior, exerceu função sindical ou de fiscal de contratos no presente ano?
- O servidor ocupa ou ocupou cargo de chefia no ano vigente?
- O servidor ocupa ou ocupou função de Tutor no ano vigente?
- O servidor é destaque na área em que atua, mostrando excelente iniciativa e sendo referência nos processos técnicos de sua unidade?

Para a auto avaliação, acrescentam-se ainda alguns itens a serem avaliados, são eles:

- Relacionamento interpessoal;
- Acompanhamento gerencial;
- Condições de instalações físicas, equipamentos e material;
- Conhecimento técnico;
- Frequência e assiduidade ao trabalho.

Os indicadores de desempenho são avaliados pelos conceitos “insuficiente, abaixo do esperado, dentro do esperado e acima do esperado”, correspondentes aos valores de 1 a 4, respectivamente. No tópico que trata das condições que interferem no desempenho, os mediadores de desempenho são verificados através de uma escala de quatro níveis, expressos por valores de 1 a 4, onde seus extremos significam “dificultou muito e ajudou muito”, respectivamente. Para o resultado geral da avaliação deverá ser calculada a média ponderada dos resultados, conforme o peso de cada avaliação:

- I – Auto avaliação - PESO = 1;
- II - Avaliação pela chefia imediata - PESO = 1;
- III - Avaliação por colaboradores - PESO = 2;
- IV - Avaliação por colaboradores do mesmo nível hierárquico - PESO = 2.

Os formulários de indicadores de desempenho referem-se aos resultados atingidos. Ao final, é gerado um Relatório Individual de Desempenho do Servidor, constando as notas das avaliações, cuja a escala de pontuação é: “Insuficiente, Abaixo do esperado, Dentro do esperado e Acima do esperado”.

Após a obtenção do embasamento teórico e prático de como o Governo Federal propõe a execução da política de Avaliação de Desempenho Individual dos servidores técnicos-administrativos da esfera pública, obtidos respectivamente, pela observação das normas e regulamentos em vigor, e pela análise da aplicação das normas através da experiência vivenciada em uma IES coirmã, a UFRN; podemos sugerir adequações ao processo de AD do IFPB, o que serão apresentadas no item a seguir.

4.4.5 FATORES LIMITANTES DA MODELAGEM ATUAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO IFPB E APRESENTAÇÃO DE SUGESTÕES DE ADEQUAÇÕES

Este item aborda os fatores limitantes do processo de AD do IFPB, identificados através da presente pesquisa e contempla sugestões de melhoramentos para a modelagem de AD atualmente utilizada, incluindo recomendações sobre aspectos da operacionalização do processo através de um adequado sistema informatizado que poderão contribuir para a otimização do processo de AD no IFPB.

Embora o formulário de AD do IFPB contemple questões claras e autoexplicativas, observou-se que algumas variáveis poderiam desfavorecer o procedimento, e contribuir para o surgimento de distorções, próprias de um processo subjetivo que envolve relacionamentos, hierarquias, reconhecimento social e retorno financeiro.

Destacamos como fatores limitantes do processo de AD aplicado aos servidores TAE do IFPB, identificados através da presente pesquisa:

- A) A modelagem inadequada do processo avaliativo;
- B) O descumprimento dos objetivos da AD;

- C) A falta de adequação e enquadramento legal, segundo as normas vigentes;
- D) A falta de ferramenta específica para catalogar os dados da AD;
- E) A falta de utilização das informações da AD e de resultados práticos em ações de desenvolvimento;

A seguir, para cada um dos pontos de fragilidade identificados, iremos discutir suas limitações e apresentar as sugestões de adequações a partir do ponto de vista da pesquisadora.

A) A modelagem inadequada do processo avaliativo

Embora o processo de Avaliação 360 Graus permita que a avaliação seja aplicada a todos os componentes do setor, por isso também chamado por Múltiplas Fontes, observou-se que a AD no IFPB é realizada a avaliação de apenas um servidor colega de trabalho (Avaliador Par), indicado durante o processo pelo Chefe Imediato. Isso ocorre em decorrência de, no Regulamento Interno do IFPB criado em 2006, cuja denominação é Programa de Avaliação de Desempenho, que normatiza internamente acerca da Avaliação de Desempenho dos TAE, em seu texto expressa que o processo avaliativo deve ser composto pela Autoavaliação, Avaliação do Chefe Imediato e de pelo menos uma Avaliação Par (realizada por colega de trabalho).

Assim, a modelagem atual do processo de AD do IFPB dá espaço para uma avaliação limitada, onde contempla um conjunto de percepções truncadas compostas pela avaliação de 3 servidores: do servidor avaliado (Autoavaliação), de uma colega de setor (Avaliação Par) e a Avaliação da Chefia Imediata. Nesse sentido, em decorrência da modelagem convencionalmente adotada, envolvendo a quantidade mínima de pessoas permitida no Regimento Interno, todo o restante da equipe fica excluído do processo de AD, o que resulta em apenas 3 respostas ao questionário avaliativo.

A avaliação pelos colegas de equipe, ou pares, constitui-se um fator importante na etapa avaliativa em que as pessoas que fazem parte do círculo de atuação de um indivíduo, uma vez que fornecem informações de forma anônima e

sigilosa, sobre o desempenho do avaliado, o que favorece uma maior aproximação da realidade vivenciada no setor. Ao encampar um maior número de pontos de vista, tem o poder de minimiza injustiças, uma vez que a captação de múltiplas fontes evita que o servidor seja mal avaliado por um par desafeto, ou protegido e supervalorizado por um par amigo. Assim, entendemos que por envolver toda a equipe, a avaliação realizada por múltiplas fontes apresenta-se como um modelo mais democrático de AD, visto que possibilita um maior controle da coerência dos avaliadores na observação dos diferentes pareceres emitidos.

Identificamos também que o formulário de AD, que abarca questões quantitativas e qualitativas, atualmente também envolve questões descritivas, tendo como objetivo a promoção de um espaço aberto capaz de complementar as necessidades específicas dos servidores. Porém, embora o formulário de AD atual contemple questões quantitativas e qualitativas descritivas, observa-se que apenas as quantitativas são obrigatórias, o que tem resultado em um grande número de respostas descritivas em branco.

O fato das perguntas que contemplam as necessidades de capacitação dos servidores serem apresentadas em questões optativas, demonstra uma enorme fragilidade da modelagem atual em extrair as carências e percepções dos servidores envolvidos, visto que, observa-se através dos números da pesquisa, que a grande maioria dos servidores respondem apenas as questões obrigatórias contidas na AD.

Ao deixar de responder as questões descritivas, o servidor TAE desperdiça a oportunidade de tornar a AD um veículo de promoção de um espaço de diálogo entre ele e a Instituição, o que poderia subsidiar importantes ações de capacitação direcionada aos seus anseios. Além de gerar um benéfico sentimento de valorização da equipe, uma vez que a Instituição estaria em busca de aperfeiçoamentos e adequações que, na prática, se refletiriam na melhoria na execução de suas atribuições cotidianas.

Observamos, através do estudo da modelagem de AD aplicada em uma outra IES, a UFRN, que todas as questões contidas no formulário são de preenchimento obrigatório, assim como na UFPB, o que colabora para uma melhor captação das necessidades de capacitação do quadro, além de tornar o processo mais completo, e portanto mais eficaz.

Nessa perspectiva, entendemos que tornar todas as questões contidas no formulário avaliativo do IFPB de preenchimento obrigatório, ou seja, incluindo as descritivas, poderia transformá-lo em um processo mais valorizado, visto que requer uma maior atenção e cuidado em seu preenchimento. Dessa forma, as questões descritivas teriam que ser criteriosamente respondidas, de forma diligente, o que poderia também beneficiar as questões quantitativas, minimizando a obtenção de respostas apressadas e sem reflexão prévia. Uma vez que percebe-se que, usualmente, atribuem de forma quase automática, as maiores notas aos servidores avaliados.

Outra limitação identificada no modelo avaliativo do IFPB refere-se a obrigatoriedade atual de impressão das respostas contidas no processo de AD. Já que ao finalizar o preenchimento dos formulários, é solicitado ao servidor avaliado a impressão das 3 avaliações contidas no seu processo de AD (registradas no sistema SUAP), para que se abra um processo físico destinado à DGEP, e assim dar início o processo de progressão funcional. A obrigatoriedade de impressão se dá devido ao fato do SUAP não conter assinatura digital.

Entendemos, tal obrigatoriedade de impressão e de protocolamento como um retrocesso operacional que expõe os dados contidos nas avaliações, além de prejudicar a modernidade do procedimento avaliativo e o sigilo das informações nele contidas. Nesse contexto, entendemos se fazer necessário a utilização de uma ferramenta tecnológica atualizada, que contemple o acesso a relatórios gerenciais e tratamento dos dados, o acompanhamento da evolução do servidor através do histórico das suas avaliações, dando suporte ao setor de Gestão de Pessoas, e garantindo agilidade e eficiência ao processo.

B) O descumprimento dos objetivos da Avaliação de Desempenho

A AD do servidor público foi concebida pelo Governo Federal como uma potencial propulsora de desenvolvimento e transformações, conforme está disposto na Lei nº 11.784/2008, quando define a melhoria da qualidade dos serviços públicos e o subsídio à política de gestão de pessoas como os principais objetivos da Avaliação de Desempenho. (MPOG/SEGEP/2013)

Observou-se, através da análise das respostas obtidas no processo de AD do IFPB que, das 255 questões descritivas respondidas, apenas 112 delas continham solicitações de treinamentos, aperfeiçoamento ou cursos de capacitação profissional, o que representa 43,9% das solicitações. O que indica que menos da metade das pessoas avaliadas responderam as questões cursivas da avaliação de desempenho, questões estas cuja temática focam no desempenho do servidor.

Foi observado, ainda, dentro do universo de solicitações de capacitação (112 respostas que continham solicitações de capacitação), o quantitativo de servidores que indicaram os cursos ao qual tinham interesse (40 servidores). Assim, observou-se que das 255 avaliações aplicadas, 112 solicitaram cursos de capacitação e, dentre esses, apenas 40 conseguiram expressar as suas pretensões de cursos, o que representa 15,7%. Ou seja, dentre as 112 solicitações, 40 informaram os cursos pretendidos e 72 informaram que necessitam de cursos, mas não informaram quais cursos pretendiam realizar.

Nesse contexto, foi evidenciado, através da presente pesquisa, o baixo atingimento dos objetivos da AD no IFPB, em se tratando de extrair as carências em treinamentos e atualizações profissionais do servidor estudado. Uma vez que os resultados obtidos demonstram que o modelo avaliativo atualmente aplicado aos servidores TAE é incompleto e ineficaz em extrair satisfatoriamente as informações, e subsidiar a melhoria da qualidade dos serviços e promover uma política de gestão de pessoas voltada para o desenvolvimento, de forma a se adequar às pretensões do Governo em sua concepção, ou seja, para promover transformações através da capacitação.

Como sugestão, indicamos esforço na tentativa de alteração da concepção cultural da Instituição, por meio de campanhas de conscientização de gestores e servidores, visto que necessário se faz torná-lo um processo de observação sistemática, desvinculando-o da forma automática e sem reflexão que atualmente é realizado. Necessário se faz conscientizar o quadro sobre sua importância, para torná-lo capaz da definição do nível de desempenho dos envolvidos, o qual consiste em transformá-lo em processo completo de observação, avaliação, *feedback* e aconselhamento contínuo do avaliado por parte dos gestores.

Assim, incrementar os canais de comunicação, possibilitando melhorias no clima organizacional, a fim possibilitar ao avaliado uma visão clara e objetiva de seus pontos fortes e pontos a serem desenvolvidos, identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento de pessoal, facilitar a identificação de potenciais, apoiar decisões de movimentação de pessoal, identificar deficiências no preenchimento de vagas, e detectar problemas de ordem pessoal que possam impactar no dia-a-dia de trabalho, faz torná-lo eficaz como mecanismo de transformação.

Observou-se também como fator limitante do processo a nomenclatura atribuída ao formulário de AD, uma vez que ao classificá-lo como “Ficha de Avaliação para Efeito de Concessão de Progressão por Avaliação de Desempenho aos servidores Técnicos Administrativos em Educação de que trata a Lei n 11.091/2005, regulamentada pelo Decreto 5.825/2006”, destaca-se apenas a possibilidade de progressão da carreira pelo seu intermédio, além de ser uma nomenclatura muito extensa. Desvalorizando, dessa forma, as demais finalidades do processo de AD, cuja maior importância está em estabelecer um canal aberto de diálogo entre o servidor e a Instituição, possibilitando uma gestão mais participativa e justa, perfazendo uma fonte privilegiada de informações que gera desenvolvimento.

Outras Instituições, utilizam nomenclaturas objetivas e desassociadas ao processo de progressão, como a UFRN e UFPB, cujo processo apresenta-se totalmente eletrônico através do sistema SIGRH, e é identificado pelos seus usuários por “Processo de Gestão de Desempenho”, acrescido do ano. Assim, como sugestão indicamos a mudança da nomenclatura da ficha avaliativa, tornando o nome mais sucinto e não evidenciando a progressão do servidor.

Sugerimos, destacar fatores importantes do processo, como o desenvolvimento individual, a categoria que está sendo avaliada, ou ainda indicar a legislação ao qual a AD está relacionada, de forma mais concisa. Tais como as seguintes sugestões: “Processo de Avaliação de Desempenho aplicado aos servidores Técnicos-Administrativos do IFPB”; “Processo de Avaliação de Desempenho para efeito de Desenvolvimento da categoria TAE”; ou ainda,

“Processo de Avaliação de Desempenho aplicado aos servidores TAE, conforme dispõe a Lei n 11.091/2005”.

C) A falta de adequação e enquadramento legal, segundo as normas vigentes

Conforme foi descrita anteriormente, a regulamentação da Lei nº 11.784/2008, foi instituída em 2010, com a publicação do Decreto 7.133, o qual estabeleceu critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional. As principais inovações dessas normas dizem respeito à vinculação entre desempenho institucional e individual por meio do desdobramento das metas no plano de trabalho, ao acordo de compromissos individuais e de equipe e à obrigatoriedade de instituição de comissão de acompanhamento.

Observou-se como uma grande fragilidade do processo de AD do IFPB a falta do enquadramento legal ao Decreto 7.133/2010, que regulamenta os procedimentos gerais da AD, nos seguintes aspectos:

- Falta de pactuação prévia dos objetivos, das metas e das ações, enquanto condições necessárias à definição das responsabilidades coletivas e individuais para o período avaliado;
- Falta de elaboração de Plano de Trabalho vinculando o desempenho Individual ao Institucional;
- Falta de Instituição de Comissão de Acompanhamento;
- Falta de vinculação da AD ao Plano de Desenvolvimento Institucional.

Nesse contexto, é imprescindível a construção de um Plano de Trabalho Individual, dentro de uma perspectiva dialogada e de prévio acordo entre a chefia imediata e o servidor, que deve guardar relação com as necessidades setoriais e institucionais, conforme previsto no Art. 6º do Decreto 7.133/2010, que estabelece a criação do plano de trabalho quanto mecanismo utilizado para firmar compromissos de desempenho com o servidor e oportunizar uma gestão participativa e por resultados.

A falta de acompanhamento de metas e ações prejudicam, não só o processo de AD, uma vez que sem parâmetros em suas os servidores não tem uma clara

definição de onde devem chegar, de quais demandas e metas deveriam atingir e quais competências e aprendizagens deveriam desenvolver. Outrossim, a indefinição de metas faz com que o processo de avaliação aconteça de forma informal e sem parâmetros de acompanhamento, o que pode contribuir para manter uma cultura que visualize um desvio na finalidade do processo, fazendo com que seu verdadeiro sentido seja subvertido.

Publicações recentes do Governo Federal, contidas Decreto 9.991 de 29/08/2019, dispõe acerca do desenvolvimento dos servidores públicos federais, e define sobre a obrigatoriedade de elaboração da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) pelos órgãos do Governo. O referido Decreto determinado que cada órgão deve elaborar anualmente um Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), onde serão registradas as necessidades de desenvolvimento dos servidores, com a finalidade de elencar as ações de desenvolvimento necessárias à consecução dos objetivos institucionais.

Ainda, segundo Decreto 9.991/19, internamente os gestores terão que definir e divulgar qual será a metodologia utilizada para o levantamento das necessidades de capacitação. Nesse contexto, uma vez que a AD é obrigatória a todos os servidores públicos federais (Lei 8.112/1990) e tendo sido criada para fins de desenvolvimento através de capacitações, apresenta-se como a mais adequada ferramenta para a elencar as ações de desenvolvimento necessárias, sendo capaz ainda de garantir que a oferta das ações aconteça de forma equânime a todos os servidores, conforme sinaliza o referido Decreto.

Nesse cenário, para atender as normas vigentes, reformulações e mudanças são necessárias ao modelo de AD atualmente utilizado pelo IFPB, institucionalizando novas normas regulamentadoras que acrescente as metas individuais e Institucionais ao processo avaliativo, adequando-o às exigências do Governo e definindo procedimentos e responsabilidades a todos os envolvidos no processo.

Através da observação do processo de AD da UFRN, que utiliza plataforma tecnológica de desenvolvimento próprio, o sistema SIGRH. Podemos perceber que é um sistema de Gestão de Pessoal completo que contempla, entre outras funcionalidades, a Avaliação de Desempenho do servidor TAE. Pela sua eficiência e

conformidade quanto à operacionalização da sistemática para avaliação de desempenho, de que tratam a Lei 11.784/2008 e o Decreto 7.133/2010 e a Orientação Normativa no 7/2011, o SIGRH é atualmente utilizado por um expressivo número de IES.

Assim sendo, diante da necessidade iminente de adequações legais diante nas novas normativas, o SIGRH apresenta-se como uma solução eficaz que permite todo o cadastramento do processo avaliativo, desde a elaboração dos planos de trabalho e das metas, seguindo com o processo avaliativo propriamente dito, catalogando os resultados obtidos e gerando relatórios gerenciais. Sendo assim, é uma ferramenta capaz de realizar todo o ciclo avaliativo definido pelo Governo Federal, em conformidade com as normas atuais e que agrega ao processo celeridade e transparência.

Também apontamos a necessidade atualização do documento interno que rege a AD do IFPB, denominado Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos, elaborado em 2007, visto que há diversas regulamentações relacionadas a temática que foram instituídas pelo Governo Federal nos 12 anos seguintes que afastam a elaboração do documento interno e a atualidade, tais como: a Lei 11.784 de 22/09/2008, o Decreto 7.133 de 19/03/2010, Orientação Normativa 07 de 31/08/2011, Decreto 9.991 de 29/08/2019. Sendo o Decreto 7.133, responsável por regulamentar os procedimentos gerais a serem observados para a realização da AD individual na atualidade, indicando os fatores mínimos e opcionais que a modelagem deve seguir, entre outros procedimentos.

E) A falta de ferramenta específica para catalogar os dados da AD

Observamos que o IFPB não dispõe de ferramenta específica capaz de catalogar os dados que são captados através do processo de AD. Atualmente, o registro é realizado de forma precária e manual, em planilha excel, ficando as informações vulneráveis a falhas de transcrição e manipulações de resultados. O processo de catalogação, que é registrado em um único computador, localizado na Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas, não tem controle de acesso, ficando exposto ao acessos aberto, o que pode comprometer o sigilo das informações.

Nesse cenário, os dados, por estarem salvos fora de um servidor, na ocorrência de um eventual problema na máquina, ou da instalação elétrica, ficam expostos ao risco de serem danificados ou perdidos em definitivo.

Percebe-se que a falta de ferramenta específica tem comprometido a correta historização das informações relativas as necessidades dos servidores, bem como a sua evolução de desempenho. Uma vez que observou-se lacunas nas informações correspondentes aos cursos de capacitação ofertados pela Instituição nos anos de 2012, 2013 e 2014, nota-se que também tem comprometido o correto arquivamento dos dados de capacitação profissional executado pela Instituição. O que pode comprometer sobremaneira a justificativa dos gastos de recursos utilizados na rubrica orçamentária referente a Capacitação Profissional, uma vez que não há catalogado no período os cursos ofertados.

Esta fragilidade compromete ainda o *feedback*, visto que não dispõe de ferramenta capaz de, ao final do ciclo avaliativo, munir os gestores das informações necessárias para realizar uma reflexão com os envolvidos no processo de AD.

A importância do feedback recai, ainda, na construção de uma relação de confiança entre avaliado e avaliador, o que pode proporcionar estímulos para se alcançar melhores resultados na equipe. Nesse sentido, um canal de *feedback* justo acerca do desempenho do trabalhador pode trazer efeitos individuais e coletivos positivos, instigando a maturidade da equipe e proporcionando equidade interna no processo de AD, além de despertar a lapidação das competências necessárias para a obtenção de melhores resultados e suscitar mudanças.

Observamos que na UFRN, através da utilização do módulo informatizado SIGRH, ao final do ciclo avaliativo a ferramenta mune os gestores de todas as informações necessárias para realizar o *feedback* com os envolvidos no processo de AD. Podendo contribuir na identificação dos aspectos que potencializaram e dos que dificultaram o desempenho, favorecendo a um diagnóstico preciso das competências já existentes.

Nesse sentido, para propiciar o melhor aproveitamento dos dados gerados no processo de AD dos TAE do IFPB, sugerimos aquisição da plataforma SIGRH, (sistema desenvolvido pela UFRN e utilizado por 84 Instituições do Governo Federal) para um melhor planejamento estratégico da instituição, com acesso a

relatórios gerenciais que possibilitam ter uma visão global da Instituição, e proporcionam uma tomada de decisões de forma imparcial, positiva e assertiva.

F) A falta de utilização das informações da AD e de resultados práticos em ações de desenvolvimento;

A AD tem um papel fundamental na estratégia organizacional dos órgãos públicos federais, visto que é o instrumento que deve alinhar as metas institucionais com as metas individuais de cada servidor. Além disso, a AD é a ferramenta utilizada pelo Estado para mensurar a qualidade dos serviços prestados pelos servidores à sociedade, posto que a Lei nº 11.784/2008, define a melhoria da qualidade dos serviços públicos e o subsídio à política de gestão de pessoas como os principais objetivos da avaliação de desempenho.

Observou-se, através da presente pesquisa que, a AD aplicada aos servidores TAE do IFPB atualmente não traz resultados práticos relevantes, em virtude da incapacidade da modelagem atual em extrair de maneira clara e objetiva as informações relativas aos cursos pretendidos, resultando em um baixo percentual de informações precisas sobre os cursos almejados. O que tem levado ao não aproveitamento, de maneira efetiva, das informações advindas das fichas avaliativas.

Durante o recorte de tempo entre 2015 e 2018, verificou-se que algumas das áreas de maior interesse dos servidores TAE avaliados, cuja indicações foram apontadas reiteradas vezes nos processos de AD, não foram contempladas. A exemplo da área de Comunicação Social, Relacionamento Interpessoal, Área Pedagógica e Layout e Execução de Processos. Essa realidade evidencia que a AD dos servidores TAE não é fator preponderante para oferta de cursos de capacitação, visto que cursos que obtiveram maiores solicitações não foram ofertados.

Concluimos assim, que a AD cuja relevância consiste na importância de servir como poderoso mecanismo para apontar caminhos que levem ao desenvolvimento do servidor, por intermédio de ações de capacitações, no IFPB é subutilizada. Pois, nem sempre são efetivadas as adequações e os aperfeiçoamentos necessários, o

que reforça a falta de aplicabilidade das informações da AD em benefício do desenvolvimento do servidor avaliado e em última instância da organização.

Entretanto, observou-se a oferta ou financiamento de 77 cursos de capacitação no período de 4 anos, atingindo um total de 1.781 servidores, o que aponta que existe uma preocupação por parte da área de Gestão de Pessoas em promover o desenvolvimento do servidor, embora que os resultados dos processos de AD não sejam fatores decisivos na escolha dos cursos contemplados pela Instituição.

A pouca utilização dos dados contidos na AD pela Instituição, cujas informações não conseguem ser revertidas em soluções e em ações práticas que beneficiem as rotinas laborais dos servidores e a prestação de serviço, pode estar gerando descrédito sobre o processo avaliativo atualmente aplicado. Assim, a perda do sentido e de credibilidade do processo, estimulado pela lacuna deixada pela falta de feedback e pela falta de resultados práticos, podem estar contribuindo para gerar um círculo vicioso, onde a subutilização das informações é consequência da escassez de dados, e a escassez de dados é consequência do descrédito no processo avaliativo.

Como sugestão, reiteramos a necessidade de aquisição de uma ferramenta tecnológica que permita auxiliar os gestores da área de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoal, a fim de que tenham suporte tecnológico e operacional capaz de tornar possível a correta utilização da AD como ferramenta de promoção de desenvolvimento e transformação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como propósito analisar a modelagem de Avaliação de Desempenho aplicada aos servidores técnicos-administrativos do IFPB a fim de obter um diagnóstico relativo à eficácia do modelo na identificação das carências de capacitação dos servidores TAE. Também foi objeto de pesquisa verificar se a Avaliação de Desempenho aplicada à categoria TAE culmina em desenvolvimento profissional, por intermédio de treinamentos e capacitações, conforme vislumbrou o Governo Federal, quando de sua criação.

A Avaliação de Desempenho surgiu a partir da necessidade de mudanças administrativas que emergiram a partir do movimento de transformações e reformas voltado ao aperfeiçoamento de práticas de gestão, denominado Nova Administração Pública, nos anos de 1980. Nesse período, julgou-se a capacidade do sistema político em responder satisfatoriamente às demandas da sociedade e de enfrentar os desafios da eficiência e eficácia da ação pública em situações de complexidade e incerteza crescentes.

Nesse contexto, e diante da necessidade da valorização do serviço público, o Governo brasileiro apostou na AD como uma ferramenta capaz de proporcionar o crescimento profissional aos servidores, através de adequadas ações de capacitação, subsidiando a melhoria da prestação dos serviços públicos e fortalecimento da governança.

A partir do entendimento de que os indivíduos são detentores de conhecimentos, competências e são, sobretudo, a inteligência que propicia decisões que imprime significado aos objetivos globais das organizações, constituindo parte integrante do capital intelectual da Instituição; ficou evidenciado a importância da Gestão de Pessoas como mecanismo de transformação, na medida em que tem como objetivo administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano nas organizações, por meio da Gestão por Competências.

A Gestão de Desempenho por Competências é uma exigência legal prevista no Plano de Carreira do Técnico-administrativos em Educação (Lei no 11.091/2005) e na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (Decreto no 5.707/2006). É um processo continuado que visa ampliar os conhecimentos, as capacidades e

habilidades dos servidores, a fim de aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais.

A utilização da Avaliação de Desempenho pelo Poder Público, além de configurar-se como um importante dispositivo que possibilita o desenvolvimento na carreira de servidores públicos por meritocracia, também configura-se como um relevante mecanismo na busca de uma gestão mais democrática, oportunizando a abertura de diálogos, valorização de experiências, identificação de potencialidades, além de diagnosticar necessidades de aperfeiçoamentos.

Ao longo dos anos, foram instituídos diversos dispositivos legais que focaram na Avaliação de Desempenho e nas políticas de capacitação permanente da categoria TAE, cujo objetivo principal recaía no desejo de que as competências individuais promovessem o desenvolvimento das competências Institucionais.

A presente pesquisa contemplou uma revisão bibliográfica e documental abarcando os principais dispositivos legais que regulamentaram a AD para o servidor público federal, tais como: a Constituição Federal/1988, que definiu como condição para a aquisição da estabilidade para os servidores públicos federais; a Lei no 8.112/1990 que dispôs sobre a AD durante o estágio probatório aos novos servidores públicos federais; a Lei 11.091/2005, que implantou a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) e estabeleceu a progressão por mérito mediante submissão à avaliação de desempenho; o Decreto 5.707/2006, que implementou a obrigatoriedade em adotar a Política Nacional de Desenvolvimento Pessoal (PNDP) e que abordou o desenvolvimento continuado do servidor público para alcançar a melhoria da qualidade dos serviços; além dos Decretos Decreto 5.824/06 e 5.825/06 que estabeleceram os procedimentos e diretrizes para a concessão do Incentivo à Qualificação à categoria TAE, através do PCCTAE.

Para dar embasamento teórico à análise, recorreremos a revisão das obras de autores como Taylor, Weber, Bresser Pereira, Grillo, Gentil, Lacombe, Guimarães, Fagnani, entre outros. A partir de uma dimensão histórica, trabalhamos a conceituação da Avaliação de Desempenho, desde o seu surgimento nas diversas organizações até os dias atuais, dando ênfase na abordagem dentro do universo da administração pública federal, objeto da nossa pesquisa. A fim de subsidiar a

pesquisa e dar uma maior sustentação teórica, foram trabalhados também alguns conceitos relevantes à temática estudada, tais como: Competência, Gestão de Pessoas, Gestão de Desempenho, Gestão por Competência, Teoria do Capital Humano e Meritocracia, entre outros.

Para atender aos objetivos propostos pela pesquisa, inicialmente foi realizada uma análise crítica da Ficha de Avaliação de Desempenho aplicada aos servidores TAE do IFPB, identificando os pontos negativos e as fragilidades da modelagem utilizada. Em seguida, foram analisadas as respostas catalogadas pelo setor de Desenvolvimento de Pessoal, obtidas através a partir da Avaliação de Desempenho aplicada aos servidores TAE, lotados na Reitoria do IFPB, durante o recorte de tempo compreendido entre 2012 e 2018.

Foram identificados cinco pontos de fragilidades que se mostraram limitantes no processo de AD do IFPB, visto que prejudicam a transparência, agilidade, o sigilo e a seriedade de todo o processo avaliativo. São eles: a modelagem inadequada do processo avaliativo; o descumprimento dos objetivos da AD; a falta de adequação e enquadramento legal; a falta de ferramenta específica para catalogar os dados da AD; a falta de utilização das informações da AD e de resultados práticos em ações de desenvolvimento. Essas fragilidades têm contribuído sobremaneira para a utilização da AD focada quase que exclusivamente na progressão funcional do servidor, desprezando sua faculdade de manter-se como um canal direto entre os servidores e a Instituição.

Objetivando analisar as experiências positivas vivenciada por uma IES coirmã, foi analisada a modelagem de AD utilizada na Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, os implementos tecnológicos desenvolvidos e aplicados na Universidade, além de buscar soluções agregadoras que promovam a adequação ao cumprimento das normativas que regem a AD na atualidade.

Diante da identificação dos pontos de fragilidade apontados no processo de AD do IFPB e das soluções experienciadas pela UFRN, foi possível sugerir adequações à modelagem atualmente utilizada pelo Instituto pesquisado, que poderá subsidiar mudanças e trazer mais qualidade e confiabilidade a todo o processo avaliativo, as quais estão resumidas no quadro abaixo.

Quadro 16 - Resumo das limitações identificadas e sugestões de adequações

Limitações do processo atual de AD	Detalhamento	Sugestões de adequações
Modelagem inadequada	• Utiliza-se avaliação por múltiplas fontes, cuja participação não contempla toda a equipe, sendo composta pela autoavaliação, avaliação do chefe imediato e de apenas uma avaliação par, o que limita o resultado da pesquisa e propicia distorções. • As questões que abarcam os interesses de capacitação do servidor são optativas, tendo um baixo número de respostas, não conseguindo extrair satisfatoriamente as necessidades da categoria. • Embora a avaliação seja realizada através de sistema informatizado SUAP, por não contemplar assinatura digital, é solicitada a impressão das avaliações contidas no processo, prejudicando com isso o sigilo, a agilidade e a modernização do processo.	• Realizar a avaliação com toda a equipe, tornando o processo mais democrático. • Tornar todas as questões contidas no formulário avaliativo do de preenchimento obrigatório, incluindo as questões descritivas, a fim de direcionar o servidor para a indicação dos cursos pretendidos. • Aquisição de plataforma tecnológica que atenda às necessidades operacionais e legais.
Descumprimento dos objetivos da AD	• Observou-se o baixo atingimento dos objetivos da AD no IFPB, em se tratando de promover o desenvolvimento da categoria TAE (conforme dispõe a Lei nº 11.784/2008), uma vez que os resultados obtidos demonstram que o modelo avaliativo atualmente aplicado é ineficaz em extrair satisfatoriamente as carências de capacitação, não conseguindo captar de forma clara os cursos pretendidos pelos servidores. • Falta de utilização dos resultados da AD para gerar ações de Capacitação, sendo o processo essencialmente utilizado para fins de promoção funcional. • Através da nomenclatura utilizada na ficha de AD (Ficha de Avaliação para Efeito de Concessão de Progressão por Avaliação de Desempenho aos servidores Técnicos Administrativos em Educação de que trata a Lei 11.091/2005, regulamentada pelo Decreto 5.825/2006), ficou evidenciado o desvirtuamento dos objetivos, cuja valorização recai sob os benefícios financeiros obtidos por meio da progressão funcional.	• Indicamos esforço na tentativa de alteração da concepção cultural da Instituição, por meio de campanhas de conscientização de gestores e servidores a fim de conscientizar sobre a importância da AD para transformá-la em um processo de observação sistemática com bons resultados. • Sugerimos a mudança da nomenclatura da ficha avaliativa, a fim de evidenciar a promoção do desenvolvimento do servidor, e retirar o texto “para Efeito de Progressão Funcional” contido na ficha atual.
	Falta do enquadramento legal ao Decreto	

Falta de adequação e enquadramento legal	7.133/2010 nos seguintes aspectos: • Falta de pactuação prévia dos objetivos, das metas e das ações, enquanto condições necessárias à definição das responsabilidades coletivas e individuais para o período avaliado; • Falta de elaboração de Plano de Trabalho vinculando o desempenho Individual ao Institucional; • Falta de instituição de Comissão de Acompanhamento; • Falta de vinculação da AD ao Plano de Desenvolvimento Institucional.	• Indicamos a atualização do Programa de Avaliação de Desempenho do IFPB, criado em 2007 e ainda em vigor, promovendo adequações balizadas pelas normas atuais. • Indicamos a aquisição do sistema SIGRH, desenvolvido pela UFRN, cuja aplicação é integrada ao SIAPE, sendo amplamente utilizado pelos órgãos federais. O SIGRH, contempla todo o ciclo de avaliação indicado pelo Governo, resultando em uma melhor métrica para o processo avaliativo e enquadramento legal.
Falta de ferramenta específica para catalogar os dados	• O IFPB não dispõe de ferramenta específica capaz de catalogar e efetuar o tratamento dos dados da AD. Existindo carência de um mecanismo tecnológico que registre a evolução do servidor a cada avaliação, que gere relatórios gerenciais, e assim favoreçam um eficaz acompanhamento e <i>feedback</i>.	• Indicamos o uso do SIGRH, por ser uma plataforma completa que permite realizar acompanhamentos estatísticos e quantitativos, através diversos relatórios e gráficos o que garante uma visão panorâmica da situação do quadro funcional.
Falta de utilização das informações da AD e de resultados práticos	• Observou-se que a indicação de cursos através da AD não é fator preponderante para a escolha dos cursos realizados pela Instituição, sendo as respostas colhidas subutilizadas.	• Sugerimos a instituição de uma política organizacional que valorize o servidor na observância das suas solicitações de aprimoramento e atualizações, através da promoção de cursos direcionados às carências específicas, fomentando o bem-estar individual e Institucional.

Fonte: Elaboração própria, baseado nos dados da pesquisa

Na prática, observou-se que o processo de AD do IFPB é subvertido por vários fatores que impedem a sua correta consecução, conforme exposto no quadro acima. Porém, na nossa visão, as maiores fragilidades recaem na falta de atualização às normas vigentes e na ausência de um dispositivo tecnológico eficiente e robusto, que contemple as orientações legais vigentes sobre a temática, agregando ao processo seriedade, eficácia, transparência e a obtenção de resultados efetivos.

Observou-se um crescente esforço da Instituição pesquisada em manter seu quadro funcional atualizado, através da oferta de diversos cursos de aprimoramento, porém, é preciso dar voz ao servidor TAE na observância de suas carências de treinamento. Nesse sentido, imprescindível se faz fornecer soluções modernas e melhoramentos operacionais à área de Gestão Desempenho, de modo a amparar e dar suporte à execução das atribuições avaliativas, minimizando as limitações identificadas, e colaborando para que os resultados obtidos sejam considerados para tomadas de decisões institucionais e realização de ações daí decorrentes.

Percebeu-se baixa correlação entre os resultados da avaliação de desempenho e a política de capacitação profissional, e outras ações institucionais. Notou-se que a instituição não se apropria adequadamente da avaliação de desempenho para torná-la um instrumento de desenvolvimento individual e Institucional. Este estudo permitiu compreender, para além do seu universo legal, como é a modelagem e funcionamento do processo avaliativo no IFPB, bem como suas as reais utilizações, o que pode subsidiar reflexão sobre a temática, estudos mais aprofundados e, quiçá, transformações.

A presente pesquisa procurou dar visibilidade à importância da Avaliação de Desempenho, por ser um processo que busca mensurar objetivamente o desempenho e fornecer aos indivíduos informações sobre a própria atuação, de forma que possam aperfeiçoá-la sem diminuir sua independência e motivação para a realização do trabalho. A sua relevância consiste em estabelecer um canal aberto de diálogo, possibilitando uma gestão mais participativa e justa, perfazendo uma fonte privilegiada de informações que gera desenvolvimento.

Nessa perspectiva, por meio da Avaliação de Desempenho é possível medir o potencial humano para sua plena aplicação, o desenvolvimento da produtividade, o

fornecimento de oportunidades de crescimento e de efetiva participação a todos os membros da organização, além do fortalecimento do espírito de equipe e comprometimento com a instituição como um todo.

Dessa maneira a Avaliação de Desempenho, por intermédio da Gestão de Desempenho, pode ser capaz de promover a valorização do indivíduo, através do planejamento participativo como espaço institucionalizado e de compromissos, por meio de ações direcionadas ao bem-estar dos servidores, focadas na responsabilidade com o seu desenvolvimento psicossocial, intelectual e profissional; podendo funcionar como um agente catalisador capaz de transformar indivíduos desmotivados em sujeitos ativos e transformadores.

REFERÊNCIAS

ABRÚCIO, Fernando Luiz; LOUREIRO, Maria Rita. **Burocracia e ordem democrática**: desafios contemporâneos e experiência brasileira. In: PIRES, Roberto;

ALMEIDA, Simone de, MARÇAL, Rui Francisco Martins e Kovalski, João Luiz. **Metodologias para Avaliação de Desempenho Organizacional**. XXIV. Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, SC, Brasil, 2004.

ANDRADE, Rossana Figueiredo Nunes de. **Avaliação de Desempenho no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB): Implicações para a aprendizagem organizacional**. Trabalho de Conclusão do Curso Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes - MPGOA. Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: https://sig-arq.ufpb.br/arquivos/201719225045e351633575d7a545d476/ANDRADE_2017_IMPLICAES_DA_AVALIAO_DE_DESEMPENHO_PARA_A_APRENDIZAGEM_ORGANIZA.pdf. Acesso em 12/07/2019.

BARBOSA, Livia. Igualdade e Meritocracia. **A ética do desempenho nas sociedades modernas**. 2a ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

BARROS, Aidil de J. Paes; LEHFELD, Neide A. de Souza. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1991.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4 edição. São Paulo: Atlas, 1988.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4 edição. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2. ed. Caxias do Sul: Educs, 2007.

BRASIL, **Constituição Federal de 1988**. Título III, Capítulo VII, Da Administração Pública, disponível em <http://www.corregedoria.sp.gov.br/adm/conteudo/Constitui%C3%A7%C3%A3o%20Federal%20-%20Artigos%2037%20e%2070.htm> Acesso em: 09/03/19.

_____. **Lei no 11.195, de 18/11/2005**. Dá nova redação ao § 5o do art. 3o da Lei no 8.948, de 8 de dezembro de 1994. Brasília, DF. Publicado no D. O. U de 18/11/2005.

_____. **Lei no 11.892, de 29/12/2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação,

Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília, DF. Publicado no D. O. U de 30/12/2008.

_____. **Decreto no 5.824, de 29 de junho de 2006.** Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico- Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm>. Acesso em: 29 março de 2019.

_____. **Decreto no 5.825, de 29 de junho de 2006.** Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm. Acesso em: 29 março de 2019.

_____. **Decreto no 9.991, de 28 de agosto de 2019.** Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em: 17 de outubro de 2019.

_____. **Instrução Normativa nº 201 de setembro de 2019.** Dispõe sobre os critérios e procedimentos específicos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, pelos órgãos integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC. Disponível em: <http://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-201-de-11-de-setembro-de-2019-215812638>. Acesso em: 17 de outubro de 2019.

_____. **Lei Federal no 12.772, de 28 de dezembro de 2012.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987; sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e sobre o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal, de que trata a Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008; sobre a contratação de professores substitutos, visitantes e estrangeiros, de que trata a Lei nº 8.745 de 9 de dezembro de 1993; sobre a remuneração das Carreiras e Planos Especiais do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, de que trata a Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006; altera remuneração do Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação; altera as Leis nos 8.745, de 9 de dezembro de 1993, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.091, de 12 de janeiro de 2005, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 12.702, de 7 de agosto de 2012, e 8.168, de 16 de janeiro de 1991; revoga o art. 4º da Lei nº 12.677, de 25 de junho de 2012; e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2012-2013/2012/Lei/L12772.htm>.

www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm>. Acesso em: 29 março de 2019.

_____. **Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm>. Acesso em: 17 de março de 2019.

_____. MPOG/SEGEF. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretária de Gestão Pública. Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho, Brasília, 2013. Disponível em <http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2013-03-28.9924370611/Manual-Orientacao-para-Gestao-do-Desempenho.pdf>. Acesso em: 06 de maio 2019.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Crise econômica e reforma do Estado no Brasil: para uma nova interpretação da América Latina** / Luiz Carlos Bresser Pereira; tradução de Ricardo Ribeiro e Martha Jalkauska. — São Paulo: Ed. 34, 1996.

BRESSER PEREIRA, L. C. (janeiro-abril de 1996). **Da Administração Pública Burocrática à Gerencial.** Revista do Serviço Público, v. 47, n.1, p. 7-29, 1996.
CABRAL NETO, Antônio (et al.) **Pontos e contrapontos da política educacional: uma leitura contextualizada de iniciativas governamentais.** Brasília: Liber Livro, 2007.

BRITO, L. M. P.; GUILHERME, M. M. L. V. Avaliando a Avaliação 360 graus. In: BRITO, et al. **Práticas de pesquisa em gestão de pessoas: Percepções de fragmentos e contradições do microcosmo do cotidiano do trabalho.** Fortaleza: Editora Universitária, 2007.

CAETANO, António (1990), **Avaliação de Desempenho – Metáforas, Conceitos e Práticas,** Lisboa, RH Editora.

CEPAL, Comissão Econômica para a América Latina. UNESCO. **Educação e conhecimento: eixo da transformação produtiva com equidade.** Brasília: IPEA/CEPAL/INEP, 1995.

COCHEU, T. **Performance appraisal: a case in points.** Personnel Jounaf, v.65, n.9, pA8-55, 1986.

COSTA, E. M. DE M. B.; RIBEIRO, C. M.; VIEIRA, R. B. B. AVALIAÇÃO. **Avaliação em Movimento: do PAIUB1 ao PGE2 O Caso da Universidade Federal de Goiás,** v. 15, n. 3, p. 87–108, 2010. Disponível: <http://www.scielo.br/pdf/aval/v15n3/05.pdf>. Acesso em: 16 de julho de 2019.

CROZIER, M. **La société bloquée.** Paris, Sevie, 1970.

D SAVIANI, JL SANFELICE, JC LOMBARDI. **Capitalismo, Trabalho e Educação**. Campinas, SP: Autores Associados, 2002.

DaMATTA, R. O que faz o Brasil, Brasil? 1.ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1984.

Disponível em:

<http://www.planejamento.gov.br/servicos/faq/gestao-de-pessoas/estrutura-e-politicas-de-pessoal/os-servidores-publicos-federais-sao-submetidos-a>. Acesso em: 21 de dezembro de 2018.

DESLAURIERS J. P. **Recherche Qualitative**. Montreal: McGraw Hill, 1991

DUARTE, G. **Dicionário de Administração**. 2a ed. Fortaleza: CRA/CE e Realce, 2005.

DUTRA, Joel Souza. **Competências – Conceito e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2008.

EDWARDS, M. R., EWEN, A. J. **3600 feedback**: the new model for employee assessment & performance improvement. New York: American Management Association, 1996.

Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). **Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal**. Brasília, 2000. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/617/1/Experiências%20de%20Avaliação%20de%20Desempenho%20da%20Administração%20Pública%20Federal.pdf>.

Acesso em: 14 de março de 2019.

FAGNANI, E. (2010). **Previdência Social e Constituição Federal**: Qual é a Visão dos Juristas? Disponível em: <<http://idisa.org.br/img/File/FAGNANI-SEGURIDADE%20SOCIAL-OUT-2010.pdf>>. Acesso em: 06 de abril de 2019.

FARIAS, Jaime. **O papel da avaliação institucional na reconfiguração do ensino superior brasileiro**: as políticas neoliberais e a expansão do setor privado. II Seminário Internacional de Gestão da Educação. Unesp/Rio Claro. 2009. Disponível em: <http://www.dominipublico.gov.br/download/texto/ea000668.pdf> Acesso em: 03 maio 2019.

FERREIRA, A. C. **Responsabilidade civil por atos administrativos**. São Paulo: Lejus, 2002.

FERREIRA, Raquel Pereira de Lima. **A Política Avaliativa de Desempenho dos servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal da Paraíba e sua repercussão nos serviços de atendimento ao público na Instituição**. 2019. Trabalho de Conclusão do Curso Mestrado em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior - MPPGAV. Universidade Federal da Paraíba.

Disponível em: <http://www.ce.ufpb.br/mppgav/contents/menu/mppgav-1/dissertacoes-1/turma-3>. Acesso em 12/07/2019.

FINGER, M.; BRAND, S. B. Conceito de “organização de aprendizagem” aplicado à transformação do setor público. In: EASTERBY-SMITH, Mark. et al.. (coord.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001, p. 165-195.
FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

Fundação Getúlio Vargas (FGV). **Verbetes temáticos**. Disponível em: <http://www.fgv.br/cpd/doc/acervo/dicionarios/verbete-tematico/fundacao-getulio-vargas>. Acesso em: 21 de março de 2019.

GENTIL, Dudu. **Avaliação de desempenho**: uma visão moderna. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/avaliacao-de-des>. Acesso em 27 de fevereiro de 2019.

GETE, Blanca Olias de Lima. **La evolución de la gestión pública**: la nueva gestión pública. Madri: Perarson Education, S.A, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIORGI, Amedeo. Sketch of a psychological phenomenological method. In: GIORGI, Amedeo (Ed.). **Phenomenological and psychological research**. Pittsburgh: Duquesne University Press, 1985. p. 8-22.

GRILLO, A. N. **Desenvolvimento de pessoal nas universidades**: em busca da qualidade do ensino superior. Florianópolis: Insular, 1996.

GRILLO, A.N. **Avaliação de Desempenho: Experiência Brasileira na Administração Pública**. In: Revista de Administração- USP. vol. 17, n. 1, p. 24-35, 1981.

GRILLO, Antonio Niccolo. **Recursos humanos: novos rumos para a administração pública**. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1983.

GUIMARÃES, T. A. **Gestão do desempenho em organizações públicas descentralizadas**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DO CLAD, 3., 1998, Madrid. Anais... Madrid : Clad, 1998.

GUIMARÃES, T. A., NADER, R. M., RAMAGEM, S. P. **Avaliação de desempenho de pessoal**: uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais. Revista de Administração Pública, v. 32, n. 6, p. 43-61, 1998.

GUIMARÃES, T.A. et.alii. (1998), “**Avaliação de Desempenho de Pessoal**: uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais.”

- GUTHRIE, J. **The management, measurement and the reporting of intellectual capital**. Journal of Intellectual Capital, v. 2, n. 1, p. 27 - 41, 2001.
- ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência na revista L.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets**. Harvard Business Review, v. 82, n. 2, p. 52-63, 2004. PMid:14971269.
- HAUCK, W. F. **Feedback Boosts Trust While Replacing Traditional Performance Appraisal at Independent Living**, Inc. Global Business and Organizational Excellence, v. 33, n. 4, p. 50-62, 2014.
- HOOD, Christopher. **The “new public management” in the 1980s**: variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, v. 20, n. 2/3, p. 93-109, 1995.
- HUSSERL, Edmund. **Phenomenological psychology**: lectures, summer semester 1925. The Hague: Martinus Nijhoff, 1977.
- IFPB. Relatório descritivo de Avaliação de Desempenho da Reitoria (2014/2018). Documento interno. João Pessoa, 2019.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- LEITE, R. M. T.; GONDIM, S. M. G. . **Aspectos norteadores da avaliação de desempenho**: com a palavra a comunidade acadêmica. Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas - Vitória da Conquista, Ano III, n. 3, p. 39-50, 2005.
- LINGHAM, T.; RICHLEY, B.; REZANIA, D. **An evaluation system for training programs**: a case study using a four-phase approach. Career development international, v. 11, n. 4, p. 334-351, 2006.
- LOTTA, Gabriela; OLIVEIRA, Vanessa Elias de (Org.). **Burocracia e políticas públicas no Brasil**: interseções analíticas. Brasília: Ipea - Enap, 2018. p. 23-57. Disponível em: <http://ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/180705_livro_burocracia_e_politicas_publicas_no_brasil.pdf>. Acesso em: 06 de abril de 2019.
- LUCENA, M. D. da S. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo, Atlas, 1991.
- LUCENA, M. D. S. **Avaliação de desempenho**: métodos e acompanhamento. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1977.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 4ª ed. Revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MILLER, F. A.; KATZ, J.; GANS, R. **Becoming a 'Worthy Organization'**: attracting and retaining the workforce needed for the 21st century by OD. Practitioner, v. 30, n. 3, 1998.

MINAYO, M.C.S. et al. (Org.) **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 25ª ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. Brasília, 2015.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

NOGUEIRA, Roberto Passos; SANTANA, José Paranaguá de. **Gestão de recursos humanos e reformas do setor público**: tendências e pressupostos de uma nova abordagem. Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Organização Pan-Americana de Saúde, França, 2000.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A., LIMA, G. B. C., VEIGA, M. R. M. **Implantação de um sistema de avaliação de desempenho**: métodos e estratégias. Revista de Administração, v. 31, n. 3, p. 38-52, 1996. Orientation Scolaire et Professionnelle. In: ROPÉ, F., TANGUY, L. (Orgs.). **Saberes e competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas : Papirus, 1997. p. 103-133.

PAGÈS, M. et al. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.

PARROW, P. R., BOGNANNO, M. **Competency requirement forecasting**: issues for international selection and assessment. In: MABEY, C., ILES, P. (Orgs.). Managing learning. London : Routledge, 1994. p. 57-69.

PASQUALI, Luiz. **"Testes referentes a construto**: teoria e modelo de construção. Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração (1999): 37-71.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. A reforma gerencial de 1995. In: **Burocracia e reforma do Estado**. São Paulo: Fundação Konrad Adenauer, 2001. (Cadernos Adenauer).

PÉREZ GÓMEZ, A. I. **As Funções Sociais da Escola**: da reprodução à reconstrução crítica do conhecimento e da experiência. In GIMENO SACRISTÁN, J.

PÉREZ GÓMEZ, A. I. **Compreender e Transformar o Ensino**. 4 ed. Porto Alegre: ArtMed, 1998.

PIRES, V. **Economia da Educação**: para além do capital humano. São Paulo. 2005 – Cortez.

PITA, Ubiramar Sinfrônio. **Processo de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnicos-Administrativos da Universidade Estadual da Paraíba**. Trabalho de Conclusão do Curso Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes - MPGOA. Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: https://sigaa.ufpb.br/sigaa/public/programa/defesas.jsf?lc=es_ES&id=1917. Acesso em 12/07/2019.

PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho**: Nova Abordagem, 7a edição. São Paulo: Atlas, 1999.

PONTES, B. **A Avaliação de desempenho: métodos Clássicos e Contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes**. 12a Ed. São Paulo: LTr, 2014.

RABELO, F. L. **O DASP e o combate à ineficiência nos serviços públicos**: a atuação de uma elite técnica na formação do funcionalismo público no Estado Novo (1937-1945). Revista Brasileira de História & Ciências Sociais. V. 3, n.6, Dezembro de 2011.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: Métodos e Técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTO, Alexandre do Espírito. **Estruturando a avaliação participativa de desempenho**: fundamentos, estratégias, práticas e modelos. Londrina: Midiograf, 1997.

SANTOS, Paulo Ricardo Godoy dos. **Avaliação de Desempenho no Contexto da Administração Pública Federal Direta**: aspectos determinantes de sua efetividade. 2010. Dissertação. Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Brasília. Brasília: UnB.

SAMPAIO, R. M. LANIADO, R. N. **Uma experiência de mudança da gestão universitária**: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro 43(1):151-74, JAN./FEV. 2009.

SELVARAJAN, T. T.; CLONINGER, P. A. **Can performance appraisals motivate employees to improve performance?** A Mexican study. The International Journal of Human Resource Management, v. 23, n. 15, p. 306.

SCHMITZ JUNIOR, S. **O Impacto de Políticas de Gestão de Pessoas no Perfil Profissional dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Santa Catarina**. 2015. 211 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração (CPGA) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2015.

SCHULTZ, T. **Capital Humano**. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

SPECTOR, P. **A Psicologia nas Organizações**. 3a Ed. São Paulo. Saraiva, 2010.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 8 edição. São Paulo: Atlas, 1990.

TEIXEIRA FILHO, Antônio Raimundo Cardoso. **Modelo de Capacitação dos Servidores da UFBA: Uma Análise à Luz da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**. 2018. Trabalho de Conclusão de Mestrado Profissional em Administração – Universidade Federal da Bahia, 2018. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=6678211 Acesso em: 10 de maio de 2019.

TILLES, S. **Como avaliar a estratégia das empresas**. Rio de Janeiro : COPPEAD/ UFRJ, 1997. Mimeo. Tradução de: How to evaluate a corporate strategy, Harvard Business Review.

TORO, J.B. **O papel do terceiro setor em sociedades de baixa participação** (quatro teses para discussão). In: IOSCHPE, E.B. (Org.). 3o Setor. Desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VENTURA, Magda Maria. **O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa**. 2007 Disponível em: http://unisc.br/porta1/upload/com_arquivo/o_estudo_de_caso_como_modalidade_de_pesquisa.pdf. Acesso em: 22 de dezembro de 2018.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**: fundamentos de uma sociologia compreensiva. Brasília: UnB, 1994.

WILHELM, Elizane Maria de Siqueira. **A Capacitação Dos Servidores Das Instituições Federais De Ensino Do Estado Do Paraná**. Planejamento e Governança Pública - UTFPR/ Repositório da CAPES. 2013. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=92586 Acesso em: 12/07/2019.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXOS

ANEXO I



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
DIRETORIA GERAL DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS



FICHA DE AVALIAÇÃO PARA EFEITO DE CONCESSÃO DE PROGRESSÃO POR AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
AOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DE QUE TRATA A LEI
Nº 11.091/2005, REGULAMENTADA PELO DECRETO 5.825/2006.

FADTA

Avaliado		Matrícula	
Cargo			
Período avaliado			

Data da avaliação	
1. Relacionamento interpessoal - Capacidade de se relacionar de forma cordial com as pessoas dos diversos níveis hierárquicos e culturais, incluindo os usuários, de forma a manter o ambiente agradável e produtivo.	9,0
2. Capacidade de resolver problemas / aplicação do conhecimento - Capacidade de resolver problemas e imprevistos, de forma eficaz, a partir do conhecimento e experiência adquiridos, para alcançar os objetivos do setor.	10,0
3. Trabalho em equipe - Capacidade de interagir e cooperar no compartilhamento de ideias, objetivos, atividades e soluções para alcançar a finalidade do setor/instituição.	10,0
4. Qualidade do trabalho - Grau de comprometimento com a qualidade final do trabalho, resultando na realização de atividades e serviços de forma organizada, clara, consistente e objetiva.	10,0
5. Comprometimento ético - Predisposição para a ação e para o esforço em prol da instituição e do setor, pautado pelo respeito ao próximo, integridade, senso de justiça, impessoalidade nas ações e a valorização do conceito de cidadania e do bem público.	10,0
6. Planejamento - Capacidade de visualizar e organizar as ações necessárias para atingir os fins, administrando o tempo e trabalho, por estabelecimento de prioridades.	10,0
7. Flexibilidade / Adaptabilidade às mudanças - Forma como compreende e responde a novas situações de trabalho (métodos, processos, ferramentas, equipamentos, etc), podendo exercer múltiplas atividades e serviços inerentes à área de atuação.	10,0
8. Criação ou inovação - Capacidade de criar ou inovar projetos, planos, ideias, metodologias, processos, etc., para aplicação na execução das atividades e serviços, que gerem impactos e otimização nos processos e formas de trabalho.	10,0
9. Comunicação - Capacidade de se expressar (nas diversas formas) de maneira clara, objetiva e adequada, bem como a capacidade de ouvir e dar respostas consistentes, contribuindo para atingir objetivos.	10,0
10. Atualização - Competência e desenvolvimento profissional, interesse pela busca ativa de qualificação e aprimoramento pessoal e profissional na área de atuação, com o objetivo de melhorar o desenvolvimento das atividades e serviços.	10,0
11. Engajamento institucional - Grau de participação em grupos de trabalho, comissões, bancas, colegiados, eventos internos e externos, representando a instituição/setor; desenvolvimento de projetos relevantes para a instituição/setor.	9,0
12. Orientação ao usuário - Capacidade de estabelecer contatos pessoais, independentes do nível hierárquico, de forma assertiva, buscando atender às expectativas e necessidades dos usuários internos e/ou externos.	10,0
13. Registre outras observações que julgar relevantes sobre o desempenho e o comportamento do(a) servidor(a) avaliado(a). • Não respondeu.	Não se aplica.
14. No caso de uma avaliação restritiva (inferior a 5), que sugestões você tem a oferecer para que os problemas detectados possam ser eliminados ou minimizados? • Não respondeu.	Não se aplica.
15. Existe necessidade ou interesse de assistência da Diretoria de Gestão de Pessoas quanto ao aprimoramento do desempenho do(a) servidor(a) avaliado(a) (capacitação, saúde, conduta profissional, etc)? • Não respondeu.	Não se aplica.
16. Condições de trabalho - Sistemas informatizados: avalie softwares ou suportes de sistemas utilizados pelo setor.	Não se aplica.
17. Condições de trabalho - Adequação do servidor ao cargo/função: avalie o preparo/adequação ao cargo/atividades que foram atribuídas, tendo em vista o conhecimento, a formação e o desempenho.	Não se aplica.
18. Condições de trabalho - Adequação do ambiente ao fluxo e aos processos de trabalho: avalie as condições e layout do setor quanto à otimização ou não dos fluxos e processos de trabalho desenvolvidos.	Não se aplica.
19. Condições de trabalho - Condições ambientais do setor quanto à preservação da segurança, da saúde e do bem-estar dos servidores: avalie as condições ambientais do setor quanto ao conforto térmico, sonoro, de iluminação, ventilação, agentes químicos, bacteriológicos, ergonomia, condições de trabalho inseguras, etc.	Não se aplica.
20. Condições de trabalho - Equipamentos e recursos materiais: avalie as condições do setor quanto ao suporte de equipamentos e materiais disponíveis: computadores, mobiliário, material de expediente, ferramentas, etc.	Não se aplica.
21. Registre outras observações e sugestões que julgar pertinentes em relação ao ambiente de trabalho. • Não respondeu.	Não se aplica.



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
DIRETORIA GERAL DE GESTÃO DE PESSOAS
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS



FICHA DE AVALIAÇÃO PARA EFEITO DE CONCESSÃO DE PROGRESSÃO POR AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
AOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DE QUE TRATA A LEI
Nº 11.091/2005, REGULAMENTADA PELO DECRETO 5.825/2006.

22. Destaque situações relativas às condições ambientais (infraestrutura, equipamentos e recursos materiais; segurança, etc) as quais você considera que comprometeram ou podem comprometer o seu desenvolvimento pessoal e profissional, afetando negativamente a qualidade dos resultados. • Não respondeu.	Não se aplica.
23. Que sugestões você pode dar para a melhoria das condições de trabalho no seu setor/instituição? • Não respondeu.	Não se aplica.
TOTAL DE PONTOS	

Avaliador				Matrícula	
Cargo					
Chefe imediato		Autoavaliação		Membro da equipe	

ASSINATURA
_____ AVALIADOR

ANEXO II



INSTITUTO FEDERAL
Paraíba

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
REITORIA



DESPACHO 199/2019 - DGEP/REITORIA/IFPB

Em 16 de agosto de 2019.

PROCESSO: 23381.005010.2019-18

INTERESSADO: SIC – Tatiana Ramalho Ventura Luna

ASSUNTO: Ofício nº 105/2019/SIC-Informação/Avaliação de Desempenho de Servidores-SIC 23480017056201961

O Ofício nº 105/2019/SIC encaminha pedido de informação sobre avaliação de desempenho e capacitações de servidores técnicos administrativo lotados na Reitoria do IFPB.

Informamos ainda que, as avaliações de desempenho são restritas, todavia, podemos informar transcrições registradas em planilha eletrônica acerca das necessidades de capacitação extraídas das referidas avaliações.

Sobre os questionamentos, informamos o seguinte:

1. Relatório descritivo acerca das necessidades de capacitação profissional catalogadas a partir da avaliação de desempenho dos servidores TAE, lotados na Reitoria, no período de 2012 a 2018. Desta forma, seguem transcrições extraídas das avaliações de desempenho:

2012:

Auto Avaliação - Melhorias nas condições de trabalho, apoio, fornecimento, no mínimo, de itens indispensáveis a realização das atividades laborais, tais como transportes, item este que na falta, prejudica imensamente. Além do Transporte, é necessário, também, um apoio e conhecimento das demandas do setor para melhorias no acompanhamento e avaliação. A diretoria de Gestão de Pessoas poderia ser valiosa no sentido de executar, de se informar, de conhecer as reais condições de trabalho de cada setor, o que se tem de dificuldades e facilidades, para partir desse conhecimento, contribuir na solução ou nas possíveis saídas para cada setor. A PROEXT precisa, prementeiramente, assegurar, junto a Reitoria do IFPB, um mínimo de atendimento quanto a transporte, sob pena de inviabilizar as suas atividades. Avaliação Par - A necessidade com relação a Gestão de Pessoas é com relação a promoção de treinamento que atenda as necessidades do setor e de curso de capacitação. Melhoria seria a aquisição de transporte para as atividades do setor e Pró-reitoria de extensão.

Chefia Imediata / Par - Solicita da Diretoria de Gestão de Pessoas Curso de Capacitação voltados para a área de Comunicação.

Auto-Avaliação / Par: DGP poderia contribuir para a implantação de um curso de mestrado no IFPB, assim como curso com carga horária suficiente para progresso. Melhoria de Móveis. Chefia Imediata: Assistência da DGP. As sucessivas avaliações podem ajudar a servidores dando providencia e encaminhamento dos pleitos desta avaliação..

Avaliação Chefia - Para a DGEP: Oferta de cursos de capacitação em áreas de interesse do servidor afins as competencias. Para melhores condições de trabalho, atualizações tecnologicas e ampliação da equipe.

Avaliação Par: solicita trocar os computadores e aquisições de softwares mais atuais. Auto Avaliação: A credito que a melhoria de equipamentos e a oferta de cursos são os aspectos mais relevantes para o setor de comunicação social de uma maneira geral. Solicita cursos de capacitação.

Avaliação Par - Para a DGEP: Acho que não é necessário a assistência da DGP. Auto- Avaliação: Apoio que supera as necessidades básicas do servidor, a exemplo, do programa de exames médicos que já vem sendo realizado. Treinamentos que contemplem a carga horária necessária para a progressão e também a oferta de um mestrado para os servidores por parte da instituição. Precisa ser atualizadas as software e os hardware para acompanhar as necessidades da era moderna. Sugere que seja melhorada as condições de mobilia.

Avaliação Chefia - Para o Servidor: Precisa melhorar o engajamento com a equipe e cobrar tarefas. Auto- Avaliação: Incremento nos cursos de capacitação. Como se trata de uma setor de tecnologia a atualizaização do parque tecnologico.

Chefia Imediata- Maior interatividade com os demais campus do IFPB e outras instituições. Otimizar programas de capacitação com enfase em liderança e comunicação. Necessidade de pessoal de apoio.

Auto Avaliação - Meu ambiente de trabalho e as obras que fiscalizo, e ainda viajo, não consigo entender o motivo de

não receber periculosidade ou insalubridade, uma vez que estou sujeito a estes riscos. Par - Treinamento dos servidores.

Auto-Avaliação-Assistencia da DGE: Deve ter conhecimento quando um servidor passa por momentos difíceis, como a perda de um ente familiar, para no dar acompanhamento psicológico. Quanto mais treinamentos e capacitações são necessários para o nosso crescimento profissional.

Chefia Imediata: Apoio da DGE - apoiando nosso setor através de cursos aos servidores inerentes ao trabalho, bem como, prestando informações sobre nossos direitos e deveres como prestadores de serviço público. A DGE deve sempre realizar questionamentos e reuniões para uma melhoria das condições de trabalho dos servidores de nossa diretoria, etc. Auto-Avaliação: apoio que espera receber treinamentos, tanto na área técnica, como na área gerencial.

Chefia Imediata: A Diretoria de Gestão de Pessoas já presta um relevante serviço preparando o servidor para o exercício de suas atividades. A única dificuldade existente é que precisa ser corrigida é a disponibilização de transporte para o prédio onde está localizada a diretoria.

Auto-Avaliação: Apoio que espera receber-Creio que nosso setor está num ambiente limitado, pequeno. Para acondicionar materiais e arquivos está bem complicado. O principal problema também tem sido a ergonomia, as cadeiras inadequadas para profissionais que passam muito tempo no computador. Chefia Imediata: Medidas tomadas-POLITICAS DE ESTIMULOS PARA MANTER A MOTIVAÇÃO DA SERVIDORA. Apoio da DGE-na oferta de cursos especializados na área de Comunicação Social.

Auto-Avaliação: Apoio que espera receber-Creio que nosso setor está num ambiente limitado, pequeno. Para acondicionar materiais e arquivos está bem complicado. O principal problema também tem sido a ergonomia, as cadeiras inadequadas para profissionais que passam muito tempo no computador. Chefia Imediata: Medidas tomadas-POLITICAS DE ESTIMULOS PARA MANTER A MOTIVAÇÃO DA SERVIDORA. Apoio da DGE-na oferta de cursos especializados na área de Comunicação Social.

Auto-Avaliação: Quanto as condições ambientais havia até poucas dias a utilização de aparelho de ar condicionado sem filtro, o que contribuía para a contaminação do ambiente com poeira. Tomando o ambiente insalubre. O mobiliário em especial as cadeiras, não oferecem conforto, sem ajustes no braço. Temos dificuldade de obter licença dos softwares necessário ao desenvolvimento do trabalho, dificuldade para adquirir livros e revistas especializadas. Chefia atual: O sistema de ar condicionado é antigo. O cabeamento da rede e telefonia foi feito de forma improvisada, com fios expostos, suscetíveis a falhas.

Auto-Avaliação: Instalações físicas ainda no campus João Pessoa, dificulta o andamento das atividades. Layout desfavorável para execução de atividades que demandem concentração. Atual distribuição dos setores da diretoria em várias unidades fisicamente distintas, dificulta o andamento e tramitação eficaz de processos e informação.

Auto-Avaliação: Solicito mais treinamentos e capacitações. Um acompanhamento psicológico após a perda de um ente, acredito que ajuda ao retorno das atividades. Uma manutenção periódica nos aparelhos de ar condicionado para não acumular tanta poeira. Cadeiras ergométricas são necessárias para quem fica maior parte do tempo no computador.

Auto-Avaliação: O ar-condicionado poderia ser trocado por outros que não provocasse alergia e espalhamento de ácaros no ambiente e fossem menos barulhentos. Chefia atual: Há necessidade de trocar equipamentos antigos por equipamentos novos. Há necessidades de computadores com maior capacidade de armazenamento em disco, de memória e processamento, existe, também, a necessidade de uma multifuncional e tablets para serem utilizados em viagens. Necessidade de móveis ergonômicos.

Auto-Avaliação: O ponto mais crítico no novo local de trabalho é sem dúvida manter a estabilidade na rede de conexão, sem a qual, complica consideravelmente nosso trabalho. Par: Oportunidade de cursos de atualização legislativa. Chefia atual: Necessidade de Capacitação Profissional.

2013:

Auto-Avaliação: Solicita cursos de qualificação e atualização na área pedagógica. Avaliação Chefia: Apoio da DGE - Promovendo capacitação pedagógica para melhor desenvolvimento das ações inerentes ao planejamento, assessoramento e avaliação das equipes pedagógicas dos campi do IFPB.

Avaliação Chefia: Apoio da DGE - Incentivo em cursos de capacitação, no sentido de melhorar a rotina do setor. A estrutura física e equipamentos das salas são inadequados e insuficiente para atender a demanda do departamento. Melhorias de trabalho: substituição do local de trabalho e dos equipamentos. Auto-Avaliação: Sugestão para problemas - melhor estrutura, Computador, impressora e espaço físico. Apoio q'espera receber: treinamentos, melhorias nas condições de trabalho.

Avaliação Chefia: Sugestão de melhoria - Troca de ar-condicionado ou instalação de mais um equipamento; aquisição de novos computadores e de uma impressora colorida; mudança para novo ambiente de trabalho. Auto-Avaliação: ASSISTENCIA DGP - Incentivando a participação em cursos e congressos. Sugestões para melhoria - Melhoria do espaço físico; equipamentos de informação; outras linhas telefônicas; melhoria na climatização.

Avaliação Chefia: Aspecto individual a ser aprimorado - Procurar encarar com naturalidade negativas a solicitações quando elas não estiverem amparadas por lei sem deixar que isso interfira no relacionamento no ambiente de trabalho. Situações do Trabalho : mobiliário sem flexibilidade para se adequar as necessidades de cada servidor de forma

ergonomica. Auto-Avaliação: Apoio receber - Treinamento para cursos de software relacionados a área de atuação. Avaliação Par: Sugestão de melhorias: Unificação do prédio da reitoria, cursos e treinamentos na área.

Avaliação Chefia: Solicita-se Capacitação: Precisamos de atividade laboral junto a GEAP para os funcionários da Reitoria- Auto-Avaliação: Apoio receber - Treinamento em áreas específicas do departamento. Obs. De Ambiente de Trabalho: No prédio novo em que estou trabalhando há diversos problemas de estrutura que impacta negativamente nos resultados das minhas atividades; Instalações elétricas-falta energia que normalmente, INternet(fundamental)-além da queda de sinal mais do que normal, perde-se muito tempo aguardando solução. Avaliação Par: Cursos de capacitação. Sugestão de Melhoria : Melhorar as instalações de internet, da rede elétrica no geral e estrutura da biblioteca.

Auto- Avaliação: Apoio da DGEP - Que seja mantida e estimulada a política de treinamento e capacitação para os servidores; Sugestão de melhoria - Melhorias nas condições de trabalho, relativo ao conforto termico, acustico, atualização do parque de equipamentos de informática.

Auto-Avaliação: Apoio que espera Receber- Oportunidades de participação em treinamentos ou outros eventos voltados a legislação educacional.

Auto-Avaliação: Apoio que espera Receber- Treinamento com objetivo de ampliar o conhecimento das rotinas administrativa. Oferecimento de cursos.

Auto-Avaliação: Apoio que espera Receber- Eu espero participar de mais treinamentos e cursos voltados para minha área de atuação.

Avaliação-Chefia: Observações relevantes - O servidor desenvolve uma atividade de confiança e está sendo observado. Percebe-se que o mesmo ainda não possui maturidade desejável, mas o mesmo só se adquire com o tempo. Apoio da DGEP - Uma grande problema da IES é a questão da comunicação, melhorando isto, com certeza teríamos um apoio mais eficaz. Sugestão para melhoria de trabalho - Estamos num processo de expansão e o governo não tem atendido, como deveria, algumas demandas e isso tem dificultado o desenvolvimento das atividades. No momento, o NAG encontra dificuldades com relação a segurança, limpeza e contratação de servidores.

Avaliação Chefia: Problemas a serem eliminados: Melhorar a infraestrutura da PRE. Atividades de capacitação avançada para o servidor. Apoio da DGEP: Acertar com a PRE um leque de cursos para o servidor, bem como visitas técnicas a outras instituições. Capacitação e Layout de processos em execução. Auto-Avaliação: Apoio receber - Treinamento e melhoria da infraestrutura física do setor. A socialização dos serviços ao servidor representam o interesse que o setor tem com os servidores. Avaliação Par: Apoio receber - é importante a assistência da DGEP com a oferta de cursos de capacitação ou ações motivacionais. Melhoria no espaço físico do Setor.

Avaliação-Chefia: Sugestão para problemas: Precisamos de Capacitação para 2013, esperamos que a chefia superior cumpra, e também exercícios laborais - Auto-Avaliação: Assistência da DGEP, intensificar os treinamentos para realização de outras atribuições. Melhoria das condições de trabalho em relação as nossas instalações. É interessante a realização de atividades eficazes no desenvolvimento do servidor e campanhas úteis para o aperfeiçoamento das atividades. Condições de Trabalho: É necessário revisar as instalações elétricas e de internet e organizar melhor o espaço, inclusive para melhorar a execução das tarefas que exijam melhor concentração. tentar solucionar o problema atual da dificuldade de locomoção por falta de motorista quanto a necessidade de resolver pendências em outros locais.

Auto-Avaliação: Apoio que espera Receber: Treinamento para utilização dos sistemas utilizados na EAD. Condições Ambientais : Ar condicionado são muito barulhentos e há também o ruído provocado pelo fato de todos setores funcionarem no mesmo espaço físico, sem divisórias.

Auto-Avaliação: Apoio que espera receber - A DGEP carece de melhores acomodações, a sala é pequena para o fluxo de trabalho; o arquivo está cada vez mais apertado, o que acaba por impossibilitar uma maior organização. Sugestão das melhorias de condições no trabalho: ampliar as acomodações, proporcionar um bem estar e organização. Lidamos com documentos importantes que precisam ser arquivados para futura consulta e fiscalização. Contudo, mesmo diante da oferta de novas mobílias, não existe espaço físico p/ guardá-la. Externamente pede-se ampliação do estacionamento. Avaliação- Chefia: Apoio da DGEP: incentivo em capacitações.

Avaliação- Chefia: a DGEP desenvolve um bom trabalho na orientação e preparação dos servidores para o exercício dos cargos. Melhorias nas condições de trabalho - investimento de ordem de R\$8.000.000,00 para dar suporte aos sistemas de informação do instituto, com aquisição de equipamentos e software. Avaliação-Par: Sugestões de problemas- maior autonomia nas decisões sistêmicas impacta numa maior capacidade de criação de projetos, ideias e metodologias. Melhorias nas condições de trabalho: investimento na capacitação dos servidores do setor.

Auto-Avaliação: O setor foi transferido para outro prédio. Inicialmente, houve limitações estruturais no que se refere a equipamentos. Ficamos sem comunicação telefônica por mais de 30 dias. Atualmente, necessita de reforma para melhor adequação do espaço físico. Avaliação-Chefia: Aspecto individual que pode ser aprimorado - continuar investindo na capacitação do servidor em suas condições de trabalho(meio ambiente ocupacional). Medidas que tomou: Participação da servidora em cursos de capacitação, disponibilizado de material de consulta e melhoria de infraestrutura física e de pessoal de apoio. Apoio da DGEP - Contribuir para manter a servidora capacitada para exercer suas funções (oportunidades de capacitações), bem como estar disponível e atento para outras demandas de servidores possíveis de serem atendidas no âmbito do serviço público. Interesse de assistência da DGEP: analisar os processos de trabalho do setor junto com os servidores deste e apresentar relatório a reitoria contendo diagnóstico e proposta de melhoria, se for o caso.

Auto-Avaliação: Esperamos receber capacitação e treinamento. Assim também apoio psicológico haja vista ser lotada em um órgão de alta instabilidade. Muitas vezes não me sinto segura em agir, reagir ou mesmo permanecer calada.

Auto-Avaliação: Apoio que espera Receber: No que se refere a Treinamento, o setor necessita de maior capacitação e atualização constante de práticas utilizados pelos demais órgãos de Administração Pública. Necessidade da DGEP- acredito que para todos os servidores é interessante haver consulta de que áreas mais se interessa em trabalhar para casos de futuras oportunidades na instituição. Avaliação Chefia: Capacitação é sempre necessária e pré-requisito para atualização. É necessária a adequação de ambiente com a mudança para instalação física.

Auto Avaliação: Gostaria de receber treinamento especializado em Folha de Pagamento e GFIP para atualização e melhoria. E ainda, Participação na Semana Orçamentária (ESAF). Para manter a segurança no nosso ambiente de trabalho, é imperioso que se trabalhe em um prédio com melhores condições trabalho. Avaliação-Chefia: Capacitação na área de atuação, ou seja, folha de pagamento.Necessitamos de uma ambiente de trabalho adequado as funções, as instalações são inadequadas, insuficientes as nossas necessidades.

Avaliação-Chefia: Mais chances de treinamento, realizações de cursos dentre outras formas de capacitação melhor para o servidor. Apoio da DGEP- A Diretoria da Gestão de Pessoas precisa acompanhar mais de perto as ações do CRPNM e dispensar oportunidades para treinamento, capacitação de servidores. Sabemos que o IFPB requer muito da DGEP,mas gostaríamos de uma maior integração perto aos servidores. Situações relativas ao ambiente de trabalho : Considerando o volume de trabalho, servidores do CRPNM, quantidade de cursos ofertados, as dependências do prédio que ocupamos precisam de uma reforma, verificação das instalações elétricas e hidráulicas. Dividimos um espaço com o Campus Cabedelo em uma situação difícil para o campus, pois os espaços são bem reduzidos. Solicito venham nos visitar e certifiquem o que fazemos e como nossa equipe trabalha, assim nos ajudem a pleitar o que precisamos.

Auto Avaliação: Gostaria de receber apoio operacional na área em que atuo. Assistência da DGEP: no momento, apenas enviando servidores para suprir algumas carencias no setor. A infraestrutura do prédio é precária. Devido ao tempo da edificação. Melhoria das condições do trabalho- mais pessoas envolvidas nas atividades chave do setor e melhoria no processo de comunicação interna. Agilidade no processo de nomeação/remoção para nosso setor. Avaliação Chefia: Mais capacitação na área. Apoio da DGEP- lotando mais servidores nesta área do setor. Observações que julga pertinente - o servidor possui capacidades para desempenhar sua função, contudo a dinâmica das áreas exige atualização constantes. A sobrecarga de trabalho também prejudica a eficiência no desempenho das tarefas.

Auto-Avaliação: Temos dentro das condições de trabalho buscado uma melhor dedicação, no entanto há dificuldades em virtude do pequeno número de servidores em função do volume de trabalho.sugestões para diminuir problemas- que o reitor e pro-reitores busquem entender o funcionamento e as normas que regem a administração pública, para que possam colaborar e facilitar ações junto aos usuários envolvidos. Melhorias nas condições físicas do ambiente de trabalho, pois estamos a quase dois anos utilizando um espaço que não conseguimos sequer recuperar o teto. O prédio que estamos localizado falta estacionamento .Avaliação Chefia: apoio da Dgep- promovendo ciclos perenes a capacitação dos servidores. é necessário trabalhar mais próximo do servidor, instituindo programas perenes, que visem desenvolvimento: socio-técnico, cultural, lazer, saúde.

Auto-Avaliação: Apoio DGEP - programas que envolvam as pessoas servidoras, a exemplo de, voltados para a saúde, exercícios físicos.Encaminhar o pleito e/ou conversar com quem esta se queixando, saber se há algo para ser feito, além do que se anota nas avaliações e ate mesmo o que se escreve aqui.

Auto-Avaliação: Apoio que espera Receber: pelo fato de minha área ser muito técnica, há sempre a necessidade de treinamento e aquisição de novos softwares, sistemas, com vista a melhoria de qualidade do trabalho.

Auto-Avaliação: Apoio que espera Receber: sempre que possível, espero contar com o apoio da chefia e de treinamento/aperfeiçoamento no atendimento aos usuários.

Auto Avaliação: Apoio que espera receber - Capacitação continuada na minha área de atuação seria bastante importante para conseguir melhores resultados nas tarefas que desempenho. Assistência da DGEP- Percebo que nossa coordenação não recebe o devido incentivo, apoio e acompanhamento necessário para o desenvolvimento do nosso plano de trabalho, deixando a desejar no tocante a disponibilização de materiais e equipamentos, indispensável para realização das ações que a mesma desenvolve. Por vezes, nos sentimos sozinhos na solução das problemáticas que surgem durante as ações desenvolvidas, a exemplo dos empenhos. Condições de Trabalho - Atualmente o setor não oferece as condições mínimas para desenvolver nossas tarefas com eficiência e eficácia (possuímos uma única impressora que atende 5 setores, não temos scanner, local para tirar xerox, impressoras coloridas, telefone(mais ramais), e alguns computadores estão defasados. Avaliação Par: Apoio DGEP - contribuindo na busca de recursos para a realização de cursos de capacitação. Chefia Imediata: Necessitamos de cursos de capacitação e participação em eventos da área.Melhoria das condições de Trabalho DGEP -apoiar as atividades desenvolvidas por esta coordenação, como também, surgimento de problemas, como ocorreu com a empresa dos EMP'S. Participar das discussões de futuros empenhos da Reitoria (PRAP)

Auto Avaliação: Apoio que espera receber - capacitação para melhorar desempenho profissional. Maior interação da

DAPE com a PRE. Cronograma de reuniões da PRE com as diretorias sistêmicas. Chefia Imediata: contribuindo para ações de capacitação da servidora, bem como de maior integração de todos que trabalham na PRE. Sugestões de Melhoria de Trabalho- a necessidade de instalações mais adequadas p/ PRE bem como mais servidores para atender ao crescente volume de serviços com a ampliação do IFPB.

Auto Avaliação: Sugestões para sanar problemas - que se procure alternativas para que os servidores possam se qualificar, se necessário afastar de suas funções sem prejuízos ao setor. Apoio da DGEP- Toda e qualquer dúvida temos que ir a Reitoria, se a DGP tivesse mais canais de interação com os servidores. Que os cursos de atualização e/ou capacitação sejam programados com regularidade para os servidores recém chegados. Chefia Imediata: Apoio da DGEP - oferecendo oportunidades de treinamento e estando mais próximo das atividades desenvolvidas no CRPNM. Isso já falei várias vezes em outras avaliações e continua do mesmo jeito.

Auto Avaliação: Precisamos de melhorias nas condições de trabalho. Como também mais treinamentos para suprir as diversas demandas exigidas. Sugestões para melhoria de Trabalho- planejamento para construção de prédio preparado para comportar o acervo do IFPB com uma visão de crescimento preparada para preservar e conservar todos os materiais. Chefia Imediata: Apoio da DGEP - promovendo levantamento das necessidades de capacitação.

Auto Avaliação: Precisamos de melhorias nas condições ergonomicas no setor. E ainda, instalação de uma aparelho de TV para acompanhamento da programação das emissoras. Avaliação-Par: Precisamos de computadores melhores, bem como softwares que ajudem na execução das atividades. Mudança nas cadeiras que estão causando problemas de saúde.

Avaliação Par: a comunicação estratégica para instituição e atende demandas complexas, mas seu grau de importância ainda parece reduzido. Já deveria ser um Departamento com Diretorias referente as diversas áreas de atuação profissional.

Auto Avaliação: Espero receber treinamento de forma continua para que eu possa desempenhar cada vez melhor minhas atribuições. Situações do ambiente de trabalho: o espaço físico dificulta o processo de trabalho dos servidores no setor onde estou lotada, fazendo com que muitas vezes, realizamos/desempenhamos atribuições que não são nossas, como também os equipamentos não contribuem para um bom desempenho do trabalho. Avaliação Par: aspecto individual que pode ser aprimorado- não deve permitir que o nervosismo dos usuarios afete seu estado emocional.

Auto Avaliação: É necessário programa de capacitação continuada para os servidores, no qual sejam abordados temas relacionados as nossas atribuições e ao Instituto, troca de experiências e atualizações.

Auto Avaliação: Falta de treinamento relativo as atividades específicas que desempenhamos no setor. A qualificação precisa ser constante ter foco ligada a vocações e deveria ser meta imperiosa a gestão principal, talvez assim acontecesse de fato e alcançasse quem realmente precisa ser qualificado.

Auto Avaliação: Apoio que espera receber - mais treinamento, melhores condições de trabalho e acompanhamento médico sempre é bom.

Auto-Avaliação: Apoio que espera receber - Gozaria que houvesse cursos de capacitação, no IFPB, na area de informatica. Melhoria de Setor - Reforçar a importancia de solucionar as pendencias dos documentos de alunos, uma solução para isso, é o novo de correspondência com AR, para evitar futuros problemas devido ao atraso da DCAD na entrega dos diplomas. Avaliação Chefia: Aspectos que podem ser melhorados - capacitação sobre relacionamento interpessoal, sobre informatica; um acompanhamento com psicologa se faz necessário; criar coragem de falar, dar sugestões e dizer aquilo que a incomoda, ou procedimentos que discorda justificando o porquê. Problemas que possam ser eliminados- deixar de ser introspectiva, precisa ter amigos, sair, conversar viver. Apoio da DGEP- promovendo cursos de capacitação, orientando como lidar com pessoas em ambiente de trabalho.

Auto-Avaliação: Apoio que espera receber - Poderia ser dado um treinamento sobre o sistema acadêmico do instituto (Q-academico) e outro sobre cada setor (funcionamento), tanto para professores como para tecnico e terceirizados.

Auto-Avaliação: O desempenho pode ser melhorado através da realização de atividades ligadas a minha formação (redes de computadores), que é diretamente ligado ao meu ambiente organizacional. Apoio que espera receber: treinamento na minha area de formação-redes de computadores; acompanhamento médico e psicologicos devido ao estresse proveniente do ambiente de trabalho. Assistência da DGEP- Para a realização da minha remoção da atual DTI para outro setor onde eu possa trabalhar desempenhando atividades compatíveis.

2014:

Não há registros.

2015:

Avaliação-Chefia: Problemas a serem eliminados/minimizados -necessita-se implantação de divisórias. Apoio DGEP- Capacitação na área de Gestão de Pessoas.

Auto-Avaliação: Solicitou Treinamento e Capacitação. Avaliação-Chefia: Apoio da DGEP - Lotação de mais servidores para o Gabinete, sendo o atual quadro insuficiente, com isso, sobrecarga a equipe. Observação sobre local de trabalho- o local atualmente é insalubre, com pouco espaço e praticamente dentro do arquivo do DOF, contudo, sabemos que é temporário. Avaliação Par - Aspecto que podem ser aprimorado do servidor: capacitação e maior experiência junto aos trâmites institucionais.

Auto-Avaliação: Sugiro cursos gratuitos na área de informática para servidores.

Auto-Avaliação: Necessidade de Assistência da DGEP- Propor vivência de oficinas, palestras e/ou curso de curta duração com temas relativos a melhoria de condições de trabalho - relacionamento interpessoal.

Auto-Avaliação: Necessidade de Assistência da DGEP- Treinamento direcionado a área de atuação. Acompanhamento médico a servidores. Sugeri mecanismo de avaliação mais direcionado a atividades exercidas. Avaliação Chefia: Desenvolver junto aos gestores programa de comunicação.

Auto-Avaliação: Necessidade de Assistência da DGEP- Venho tendo frequentes problemas de saúde, os quais estou buscando acompanhamento médico. Todavia, o apoio nesse sentido seria bem vindo, visando o melhor desempenho da minha parte. Avaliação Chefia: o SERVIDOR necessita de curso de capacitação e para melhorar o seu desempenho no setor precisa de aquisição de equipamentos para que venha ser aproveitado o seu conhecimento e experiência na área.

Auto-Avaliação: Necessidade de Assistência da DGEP- Treinamento e Capacitação- manter os servidores atualizados com novas tecnologias, metodologias e agregados à organização é imprescindível para que haja um ciclo de melhoria contínua, atingindo melhores resultados. Avaliação Par: O setor de obras carece de projeto para cabeamento estruturados e energias renováveis, o servidor em questão pode ser uma alternativa para capacitações na área.

Auto-Avaliação: Necessidade de Assistência da DGEP- Treinamento na área de anestesiologia veterinária e cirurgia geral.

Auto-Avaliação: Necessidade de Assistência da DGEP- Espero receber capacitação para melhorar meu desempenho como gestora, visto que atuo nessa posição e sinto a necessidade de aprimoramento. Curso de Especialização.

Auto-Avaliação: Necessidade de Assistência da DGEP- Curso de reciclagem de segurança, outro curso específico na área de segurança, melhoria de condições de trabalho com relação a equipamentos e armamentos. Falta: capa de chuva, lanternas, fardamento.

Auto-Avaliação: Necessidade de Assistência da DGEP- Ações de Integração e Saúde Mental

.Avaliação Chefia: o SERVIDOR necessita de CURSO DE CAPACITAÇÃO, no sentido de melhorar o foco.

.Avaliação Par: Apoio da Dgep: Em oferta de cursos de capacitação aos profissionais de engenharia é imprescindível, já que a atualização de normas, materiais e tecnologia acontecem continuamente.

Auto-Avaliação: Necessidade de Assistência da DGEP- Capacitação; Momento Servidor; Incentivo a Atividade Física e Encontros que possibilitem a interação com demais setores.

Avaliação Chefia : Curso de relações interpessoais

2016:

Avaliação PAR: Apoio DGEP - Promovendo curso de Capacitação e melhorando o andamento dos processos referentes a incentivo a qualificação e progressões funcionais.

Auto-Avaliação: Para desenvolver trabalho de qualidade é preciso que haja empenho da instituição no sentido de oferecer ou patiar os servidores da ouvidoria cursos e ventos. A diretoria poderia contribuir com emissão de Parecer quando da inscrição de eventos e cursos.

Auto-Avaliação: Por vezes acompanhamento psicológico para contribuir com o desenvolvimento emocional . Capacitação nas áreas de processo administrativos, metodologia 5S, palestras motivacionais e eventos qu promovam interação entre os colegas.

Auto-Avaliação: Seria muito bom se contássemos com um gabinete médico na Reitoria. Melhores condições de trabalho: limpeza no ar condicionado, instalação de persianas e mudanças de computadores. Avaliação Chefia: Capacitação no tocantes às Relações Internacionais e de Linguas para que o servidores possa exercer com autonomia/independência em qualquer circunstância. O prédio da casa rosada precisa de maior segurança: câmeras e cercas elétricas.

Auto-Avaliação: Um maior incentivo às atividades de treinamento e capacitação, práticas desportivas com o intuito de viabilizar a melhoria da saúde, servindo por conseguinte para um maior e melhor relacionamento entre os demais servidores / Melhoria da iluminação dos ambientes de modo a proporcionar um maior conforto ergonômico ao servidor Avaliação Par: Internet precária. Necessidade de melhoria no sistema .

Avaliação Chefia: Necessidade de outros equipamentos de informática (principalmente impressora).

Auto-Avaliação: Necessidade de cursos de capacitação.

Auto-Avaliação: Necessidade de treinamento sobre a execução de processos internos do IFPB. Infestação de carrapatos provenientes de cachorros que transitam junto com alunos / servidores.

Auto-Avaliação: Mostra-se importante a atuação da Diretoria de Gestão de Pessoas junto à minha unidade, haja vista a necessidade contínua de treinamento e capacitações pontuais que comoboram com o melhor desenvolvimento dos trabalhos. / Queda do sistema de internet que inviabiliza o manejo e atualização de informações e documentos on-line. Além disso, ausência de sistema informatizado no setor de auditoria que contribua com a celeridade e qualidade no fluxo de informações e dados trabalhados. Avaliação Chefia: Considero que a capacitação seja um fator importante para o bom desempenho do servidor, além de ser um requisito indispensável ao cargo que ocupa. / Destaco a precariedade das instalações elétricas do prédio, a demora no atendimento às demandas dos serviços de manutenção de informática e a necessidade de sistema informatizado para facilitar a realização das atividades e, principalmente, para o acompanhamento do cumprimento das recomendações emitidas pela Auditoria Interna, CGU e TCU.

Auto-Avaliação: O laboratório de físico-química é insalubre, principalmente se levamos em consideração que existem materiais cortantes que não deveriam estar lá, um piso deteriorado e emborachado (que é inflamável e não permitido nesse tipo de ambiente). / Aconselho a proposição de cursos rápidos na área de segurança no trabalho que pudesse abanger também os técnicos de laboratório.

Avaliação Chefia: Na assessoria de cursos de capacitação em alguns áreas de maior carência do setor, como: SPDA, cabeamento estruturado, sonorização, climatização e estrutural. / nosso setor necessita de softwares técnicos para elaboração de projetos.

Auto-Avaliação: Espero continuar recebendo atividadaes que beneficiema saúde , como ginástica laboral. Além disso, receber com mais agilidade serviços que melhorem as condições de trabalho como: limpeza de salas, troca de lampadas de iluminação e conserto do ar condicionado. O oferecimento de cursos de capacitação. Chefia: Cursos Motivacionais

Auto-avaliação: Avaliador-Par: o nosso maior problema é o processo licitatório. Necessidade de capacitação sobre a lei de licitação.

2017:

Não há registros.

2018:

Não há registros.

2. Listagem dos Cursos ofertados pelo IFPB aos servidores TAE da Reitoria, no período de 2012 a 2018:

2012, 2013 e 2014:

Não há registros junto à DGEP. Informamos que nestes anos o gerenciamento da capacitação ficará sobre a alçada da Pró-Reitoria de Administração e Planejamento.

- 2015 - 09 Cursos Realizados e 314 Servidores Capacitados

- Proficiência em Língua Estrangeira - 19

- Iniciação ao Serviço Público (Programa de ambientação) – 200 (Técnicos e Docentes) realizados separadamente.
- Gestão Orçamentária e Financeira (Programa ENAP em Rede) - 10
- Gestão e Fiscalização de Contratos (Programa ENAP em Rede) - 11
- Elaboração de Indicadores de Desempenho Institucional (Programa ENAP em Rede) – 10
- Gestão Orçamentária e Financeira (turma exclusiva) – 14
- Noções de Gestão Documental na Administração Pública - 19
- Retenções Tributárias com práticas no SIAFI – 11
- Encontro de Gestores de Pessoas - 20

- 2016 - 19 Cursos Realizados e 346 Servidores Capacitados

- Iniciação ao Serviço Público (Programa de ambientação) – 50
- Gestão e Fiscalização de Contratos – Campus Cabedelo – 20
- Gestão e Fiscalização de Contratos – Campus Cajazeiras - 21
- Gestão e Fiscalização de Contratos – Campus Picuí - 30
- Gestão Orçamentária e Financeira (Programa ENAP em Rede) – 22
- Elaboração de Indicadores de Desempenho Institucional (Programa ENAP em Rede) – 11
- GFIP/SEFIP para Órgãos da Administração Pública – 12
- Encontro de Gestores de Pessoas – 31
- Inglês Básico – 08
- Inglês I – 08
- Marc 21 – 19
- Orientações Normativas da AGU sobre licitações e contratos (EAD) – 15
- Planilhas e Repactuação de Contratos – 12
- Proficiência em Língua inglesa – 07
- Regime Jurídico dos Servidores Públicos Federais (EAD) – 14
- Retenções Tributárias – 11
- SCDP – 18
- SIAFI Operacional – 20
- Tesouro Gerencial - 17

- 2017 - 19 Cursos Realizados e 512 Servidores Capacitados

- Iniciação ao Serviço Público – 26
- Contratações Diretas: dispensa e inexigibilidade de licitação (EAD) – 13
- Educação para Aposentadoria: 18
- Encontro de Gestores de Pessoas: 32

- Inglês conversação – 08
- Inglês II – 06
- Proficiência em Língua Estrangeira – 16
- Orientações Normativas da AGU sobre licitações e contratos II (EAD) – 10
- SIAFI Operacional – 12
- SIASG Operacional – 25
- Gestão e Fiscalização de Contratos – 24
- Fiscalização de Contratos e Processo Administrativo Sancionatório – 21
- CISCO CCNA R&S – Introduction to Network – 30
- Gestão de Materiais (Programa ENAP em Rede) – 15
- Encontro de CCAS e COMPEC – 25
- Processo Administrativo Disciplinar e Sindicância (CGU) – 18
- Formação de Gestores de Pessoas do IFPB – 22
- Workshop sobre Metodologia da Matriz CONIF – 63
- Encontro de Gestores de Cursos Técnicos e Licenciaturas – 128
- 2018 - 30 Cursos Realizados e 609 Servidores Capacitados
 - Retenções Tributárias – 11
 - Gestão e Fiscalização de Contratos – 11
 - Capacitação para o NAPNE – 05
 - Iniciação ao Serviço Público – 34
 - Capacitação da Rede de Combate ao Assédio do IFPB – 51
 - E-Social/EFD-Reinf – 21
 - Fiscalização de Contratos e Processos Sancionatório – 19
 - Rotinas e Sistemas de Controle Acadêmico – 36
 - Desafios para a Biblioteca na Avaliação e na Qualidade dos Cursos Superiores – 27
 - Encontro de Coordenadores de Cursos Técnicos e Coordenadores Pedagógicos – 89
 - Inglês Básico I – 06
 - Proficiência em Língua Inglesa II – 11
 - Formação de Gestores de Pessoas – 11
 - Encontro de Gestores de Pessoas – 28
 - Conformidade Contábil, Análise e Regularizações – 21
 - Retenções Tributárias – 37
 - Minicurso para Instrutores Internos – 11
 - Oficina de Promoção da Igualdade Racial e do Enfrentamento ao Racismo – 09
 - Gestão em Mídias Sociais Institucionais – 16
 - Gestão Estratégica de Projetos – 08
 - Elaboração e Gerenciamento de Projetos – 22
 - SIAFI Operacional Avançado – 17
 - Instrução Normativa nº 05/2017 – 16
 - Introdução a Libras – 11



- Liderança e Gestão de Equipes – 17
- Introdução ao BIM – AUTODESK REVIT – 20
- Sistema Eletrônico de Informação Processo Eletrônico Nacional – 18
- Inglês Básico II – 10
- Proficiência em Língua Inglesa III – 05
- Introdução à Prevenção de Acidentes no Trabalho - 11
- 2019 - 07 Cursos Realizados e 140 Servidores Capacitados
 - Instrução Normativa nº 05/2017 – 20
 - Gestão e Fiscalização de Contratos – 16
 - Encontro de Intérpretes de Libras de IFPB – 35
 - Gestão e Fiscalização de Contratos: Turma 2 – 14
 - Gestão de Conflitos – 23
 - Acumulação de Cargos e Empregos (exclusivo gestores de pessoas) – 16
 - Treinamento sobre Módulo de Processo Eletrônico (exclusivo gestores de pessoas) – 16
- 2019 - 11 Cursos Previstos
 - V Encontro de Gestores de Pessoas
 - Noções de Gestão de Documentos
 - Fundamentos do Pregão Eletrônico
 - Gestão de Materiais
 - Elaboração de Indicadores de Desempenho Institucional
 - Gestão de Processos com Foco em Inovação
 - Elaboração de Termos de Referência para Contratação de Bens e Serviços
 - Elaboração de Editais para Aquisições no Setor Público
 - Transformando Ideias em Projetos
 - Análise e Melhoria de Processos
 - Iniciação ao Serviço Público (Programa de ambientação)

3. Plano Anual de Capacitação no período de 2012 a 2018:

Acerca do Plano Anual de Capacitação (PAC), informamos que só temos registros no período de 2015 a 2018 e que estes serão acostados aos autos.

Cordialmente,

Daniel Vitor de Oliveira Nunes
Diretoria Geral de Gestão de Pessoas Substituto



Documento assinado eletronicamente por:

■ Daniel Vitor de Oliveira Nunes, DIRETOR - CD4 - DLAP-RE, em 16/08/2019 14:23:33.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 06/08/2019. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse https://suap.ifpb.edu.br/autenticar_documento/ e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 51644

Código de Autenticação: 9384790594



NOSSA MISSÃO: Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

VALORES E PRINCÍPIOS: Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.