

FACULDADES EST
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TEOLOGIA

FELLIPE RIBEIRO PESSOA ESTRELA

PRESSUPOSTOS ÉTICOS NO EXERCÍCIO DA AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO: UM OLHAR A PARTIR DO IFCE

São Leopoldo

2015

FELLIPE RIBEIRO PESSOA ESTRELA

PRESSUPOSTOS ÉTICOS NO EXERCÍCIO DA AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO: UM OLHAR A PARTIR DO IFCE

Trabalho Final de
Mestrado Profissional
Para a obtenção do grau de
Mestre em Teologia
Faculdades EST
Programa de Pós-Graduação em Teologia
Linha de Pesquisa: Ética e Gestão

Orientador: Iuri Andréas Reblin

São Leopoldo

2015

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

E82p Estrela, Fellipe Ribeiro Pessoa
Pressupostos éticos no exercício da avaliação de desempenho: um olhar a partir do IFCE / Felipe Ribeiro Pessoa Estrela ; orientador Iuri Andréas Reblin. – São Leopoldo : EST/PPG, 2015.
74 p. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Faculdades EST. Programa de Pós-Graduação. Mestrado em Teologia. São Leopoldo, 2015.

1. Administração – Aspectos morais e éticos. 2. Avaliação. 3. Avaliação educacional. 4. Ética. I. Reblin, Iuri Andréas. II. Título.

FELLIPE RIBEIRO PESSOA ESTRELA

PRESSUPOSTOS ÉTICOS NO EXERCÍCIO DA AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO: UM OLHAR A PARTIR DO IFCE

Trabalho Final de
Mestrado Profissional
Para a obtenção do grau de
Mestre em Teologia
Faculdades EST
Programa de Pós-Graduação em Teologia
Área de Concentração: Religião e
Educação
Linha de Pesquisa: Ética e Gestão

Data de Aprovação: 04 de janeiro de 2016.

Iuri Andréas Reblin – Doutor em Teologia – Faculdades EST

Dusan Schreiber – Doutor em Administração – Faculdades EST

AGRADECIMENTOS

Agradeço

A Deus, em primeiro lugar, que sempre esteve comigo, que sempre me ergueu quando caí, e que sempre foi meu melhor amigo;

À minha esposa Anna Gabriele, tão importante na minha vida, pela força, pela paciência, pelo amor e pelo apoio oferecidos gratuitamente durante a elaboração deste trabalho, e em todas as situações da minha vida;

À minha amada filha Cecília, que apesar dos seus dois anos de idade consegue me dar força, motivação e me fazer feliz com seu jeito e seu sorriso;

Aos meus pais, irmãos, tios e avós que tanto amo, e que são colaboradores diretos do meu sucesso.

Ao grupo Água Viva da Paróquia de Nossa Senhora de Fátima, que foi um grande presente de Deus na minha vida.

Ao grande Mestre, Prof. Dr. Iuri Andréas Reblin, pela grande colaboração na elaboração deste trabalho.

Aos professores, aos amigos e aos funcionários da Faculdades EST, que fizeram parte dessa minha caminhada acadêmica.

A todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo estudar a relação entre a ética e o processo de avaliação de desempenho em uma instituição pública de ensino identificando as particularidades da instituição pública frente à privada. O trabalho foi dividido em três capítulos. O primeiro apresenta uma fundamentação teórica sobre Avaliação de Desempenho, analisando o que alguns autores abordam sobre este instrumento de gestão. O segundo aborda a ética, e as formas como ela se apresenta nas relações entre pessoas, entre empresas e a relação empresa-sociedade, além de abordar a ética cristã e como ela pode se fazer presente no dia a dia e nas organizações. No terceiro capítulo, apresentaremos a realidade de uma instituição pública de ensino mais especificamente do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE), fazendo uma contextualização e analisando o processo e os instrumentos de avaliação dos seus docentes e servidores técnico-administrativos. Ao final, serão apresentadas as considerações e conclusões finais acerca do estudo levando-se em conta os objetivos propostos no início deste trabalho.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Ética. Gestão.

ABSTRACT

The goal of this research is to study the relation between ethics and the process of evaluation of performance in a public teaching institution identifying the particularities of a public institution compared to the private. The work was divided into three chapters. The first presents a theoretical foundation for Performance Evaluation, analyzing how some authors deal with this instrument of management. The second deals with ethics and the ways it presents itself in the relations between people, between businesses and the relation between business and society, besides dealing with the Christian ethics and how it can make itself present in daily life and in the organizations. In the third chapter we will present the reality of a public teaching institution, more specifically, the Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE) [the Federal Institute of Education, Science and Technology of Ceará], presenting a contextualization and analyzing the process and the instruments of evaluation of their professors and technical-administrative workers. Finally, the final considerations and conclusions of the study will be presented taking into account the goals proposed at the beginning of this paper.

Keywords: Performance Evaluation. Ethics. Management.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1 A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA GESTÃO.....	17
1.1 Avaliação de Desempenho	17
1.2 Estratégias de Avaliação de Desempenho	18
1.3 Elementos da Avaliação	19
1.3.1 <i>Funcionário avaliado</i>	<i>19</i>
1.3.2 <i>Avaliador</i>	<i>20</i>
1.3.3 <i>Instrumentos utilizados.....</i>	<i>21</i>
1.3.4 <i>Análise do trabalho executado.....</i>	<i>22</i>
1.3.5 <i>Período de tempo avaliado</i>	<i>22</i>
1.4 Importância da avaliação	22
2 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO À LUZ DA ÉTICA.....	25
2.1 Ética no âmbito pessoal e profissional.....	25
2.2 A ética no âmbito empresarial.....	27
2.3 Responsabilidade Social.....	30
2.4 Ética Cristã	35
3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO IFCE: AMPARO LEGAL, CONTEXTUALIZAÇÃO E LEITURA CRÍTICA À LUZ DA ÉTICA.....	41
3.1 Contextualização do IFCE.....	42
3.2 Aspectos Legais da Ética.....	44
3.2.1 <i>Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.....</i>	<i>44</i>
3.2.2 <i>Decreto Nº 1.171, de 22 de junho de 1994</i>	<i>45</i>
3.3 Aspectos legais da avaliação de desempenho no IFCE.....	48
3.3.1 <i>Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico.....</i>	<i>48</i>
3.3.2 <i>Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação</i>	<i>50</i>
3.4 Breve análise dos formulários de Avaliação de Desempenho do IFCE....	56
CONCLUSÃO	61
REFERÊNCIAS.....	63
ANEXO I.....	67
ANEXO II.....	69
ANEXO III.....	71

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa realiza uma análise acerca do processo de avaliação de desempenho no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE), focando nos pressupostos e nas questões éticas implícitas no decorrer do processo, a fim de identificar o que realmente influencia este instrumento de gestão. A avaliação de desempenho é uma ferramenta utilizada desde muito tempo atrás em diversos tipos de organizações. Esta ferramenta vem sendo aprimorada e, mais do que nunca, se tornou instrumento indispensável nas organizações.¹ Segundo Vergara, a busca do autoconhecimento conduzirá ao autodesenvolvimento. E, assim, inicia-se um processo motivacional que leva à satisfação da empresa (que terá um colaborador em constante crescimento) e, principalmente, do colaborador (que aumentará sua satisfação pessoal e motivação no trabalho).²

No setor público, não é diferente. Os colaboradores precisam desenvolver-se, buscando se adequar aos novos paradigmas administrativos que primam pela eficiência, baixos custos, rapidez e bons serviços. A avaliação de desempenho é uma ferramenta para essa adequação. É claro que as instituições públicas possuem suas particularidades em relação às empresas privadas e elas precisam ser levadas em conta.³ Segundo Gramigna, o mercado de trabalho tem ficado cada vez mais competitivo, e cada vez mais os colaboradores são cobrados pelo seu desempenho. De certa forma, as organizações ganharam a oportunidade de gerenciar os seus talentos, fazendo com que se desenvolvam e evoluam de acordo com o seu contexto organizacional.⁴

Ainda segundo Gramigna, o mercado tornou-se um local de disputa, onde os funcionários lutam para alcançar um nível de conhecimento que satisfaça a empresa. Aquele que se encontra aquém das expectativas da organização corre sério risco de ser dispensado e substituído por outro funcionário que apresente melhores competências e maior compromisso com o seu desenvolvimento. Porém, na Instituição Pública de Ensino observada, a competição não é tão acirrada e os

¹ MARRAS, J. P. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2000.

² VERGARA, S. C. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 1999.

³ PEIXER, E.; BARRATO, J. S. M. *Avaliação de desempenho do servidor público*. Disponível em: <<http://tjsc25.tj.sc.gov.br/academia/arquivos>>. Acesso em: 20 nov. 2015.

⁴ GRAMIGNA, M. R. *Modelo de Competências e Gestão dos Talentos*. São Paulo: Makron Books, 2004.

funcionários gozam de certa estabilidade presente no funcionalismo público. Então, como manter esses funcionários motivados e comprometidos com o desenvolvimento da instituição e pessoal? Será que os servidores tem consciência de que podem melhorar? De onde devem melhorar?

Tomemos a educação brasileira que é tão criticada pela baixa qualidade do serviço oferecido. Será que os colaboradores dessas instituições públicas de ensino participam de uma política de desempenho e desenvolvimento? Será que a desvalorização da educação pública não seria reflexo de uma desvalorização de seus colaboradores? Será que os gestores avaliam de maneira ética, coerente e sem influência política? Diante dessas questões, o problema da pesquisa que orientará este estudo é: “*O Processo de Avaliação de Desempenho no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará possui/demanda fundamentos Éticos?*”. Devemos refletir sobre se está sendo feita e como está sendo feita a avaliação do corpo de funcionários, pois o desenvolvimento dos mesmos está intimamente ligado às práticas de avaliação.

Para responder atender as demandas desta pesquisa, formulou-se o seguinte objetivo geral: “Analisar a importância do processo de avaliação de desempenho enquanto instrumento de gestão no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará e sua relação com a Ética”. Quanto aos objetivos específicos foram estabelecidos:

- Conceituar a avaliação de desempenho enquanto instrumento de gestão;
- Identificar metodologias de avaliação de desempenho e pontos a serem melhorados;
- Analisar o processo de avaliação de desempenho no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará e seus instrumentos;
- Analisar se os aspectos legais que sustentam o Processo de Avaliação de Desempenho relacionam-se com a Ética;
- Estabelecer uma relação entre a Ética e a Avaliação de Desempenho.

Ao longo desta pesquisa, realizar-se-á um levantamento bibliográfico através de livros, artigos, matérias sobre o tema, além de documentos e leis que tratam das particularidades da instituição pública de ensino. Assim, no primeiro capítulo, abordaremos Avaliação de Desempenho. Será apresentado um levantamento teórico acerca da prática da avaliação de desempenho, suas características,

elementos, estratégias, etc. O segundo capítulo buscará abordar conceitos de ética e suas aplicações empresariais relacionando também com avaliação de desempenho, além de trazer breves considerações acerca da ética cristã. Por fim, o terceiro capítulo buscará contextualizar o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE), apresentando um breve histórico e o estatuto da instituição. Será descrito o processo de avaliação de desempenho do IFCE apresentando o instrumento utilizado pelos gestores para avaliar os seus colaboradores.

1 A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA GESTÃO

A Avaliação de Desempenho é uma ferramenta utilizada há muito tempo em diversos tipos de organizações. Ela vem sendo aprimorada e, mais do que nunca, se tornou instrumento indispensável para o sucesso de uma boa gestão. Trata-se de um recurso que fornece um autoconhecimento que conduz ao autodesenvolvimento, iniciando um processo motivacional que leva à satisfação da empresa (que se beneficiará com funcionários em desenvolvimento crescente) e, principalmente, do colaborador (que, em posse das informações fornecidas, poderá identificar mais facilmente suas deficiências e direcionar seu esforço para minimizá-las).

A competitividade do mercado tem gerado uma maior cobrança aos colaboradores e a avaliação permite mensurar o desempenho do corpo de funcionários. Além disso, a avaliação também permite uma melhor gestão dos talentos, alocando cada colaborador onde seu perfil melhor se adapte, fazendo com que haja um aumento na eficiência e na eficácia organizacional.

1.1 Avaliação de Desempenho

Chiavenato classifica como fundamental para a melhora do trabalho da organização e das pessoas a prática da avaliação de desempenho.⁵ No entanto, segundo Siqueira, muitas pessoas acham que esta prática jamais deveria ter sequer existido, ou ainda que devesse ser extinta.⁶ Marras conceitua avaliação de desempenho como “um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos”.⁷

Siqueira define avaliação de desempenho como “a crítica que deve ser feita na defasagem existente no comportamento do empregado entre a expectativa de desempenho definida pela organização e o seu desempenho real”.⁸ Logo, o *feedback* proveniente da avaliação de desempenho promove, com frequência, a motivação e o estímulo para que o funcionário se desenvolva, levando a empresa,

⁵ CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 77.

⁶ SIQUEIRA, W. *Avaliação de Desempenho: como romper amarras e superar modelos ultrapassados*. Rio de Janeiro: Reichman & Affonso, 2002. p. 4.

⁷ MARRAS, 2000, p. 173.

⁸ SIQUEIRA, 2002, p. 56.

consequentemente, a se beneficiar desse importante recurso de desenvolvimento individual, de equipe e corporativo.

1.2 Estratégias de Avaliação de Desempenho

A avaliação tradicional, segundo Gramigna, era de competência exclusiva das chefias e era realizada de forma sigilosa. Neste processo de avaliação, muitas vezes, os avaliados não tinham acesso nem mesmo aos indicadores de desempenho. Conforme Gramigna, o colaborador só tinha ideia de como havia se saído na avaliação caso ele fosse promovido, já que a avaliação de desempenho tradicional tornara-se muito ligada à remuneração.⁹ Nessa direção, um problema grave decorrente da unilateralidade desse tipo de avaliação foi a parcialidade com que ocorriam as avaliações. Não raramente, havia jogos de interesses por trás das avaliações, o que causava ruídos e injustiças. Ainda segundo Gramigna, a avaliação tradicional foi tornando-se mais democrática e evoluiu chegando ao modelo de redes também conhecido como *avaliação 360 graus*.¹⁰

Segundo Gramigna, a avaliação de redes prevê o recebimento de diversos *feedbacks*, totalmente o oposto do que ocorria na sistemática do modelo de avaliação tradicional. A possibilidade de troca de informações entre avaliado e avaliador e demais envolvidos nos processos da empresa tornam a avaliação 360º graus muito popular atualmente no campo de gestão de pessoas.¹¹ A possibilidade do avaliado em poder comparar o seu desempenho real com o desempenho desejado pela empresa torna mais claro os pontos em que ele precisa desenvolver mais. Por sua vez, a empresa, de posse dessas informações, deve oferecer meios para o desenvolvimento de seus funcionários e, consequentemente, melhorar os resultados individuais e coletivos de suas equipes.¹² “A avaliação de desempenho possui um estreito relacionamento com as demais funções e setores de Recursos Humanos, sendo esse relacionamento essencial para o funcionamento organizacional”, conforme Shigunov Neto e Gomes.¹³

⁹ GRAMIGNA, 2004, p. 89.

¹⁰ GRAMIGNA, 2004, p. 90.

¹¹ GRAMIGNA, 2004, p. 90.

¹² GRAMIGNA, 2004, p. 92.

¹³ SHIGUNOV NETO, A.; GOMES, R. M. *Reflexões sobre a avaliação de desempenho: uma breve análise do sistema tradicional e das novas propostas*. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa. Campo Largo, v. 1, n. 1, p. 1-24, maio, 2003. p. 3. Disponível em: <<http://189.16.45.2/ojs/index.php/recadm/article/view/462/359>>. Acesso em: 20 set. 2015.

Para obter bons resultados, no entanto, a avaliação 360º, mais até que os demais métodos de avaliação exige que todas as funções de administração de recursos humanos estejam em linha com as políticas e as diretrizes organizacionais que valorizem a participação democrática, a construção de um clima de abertura, franqueza e autenticidade na equipe, a capacidade de dar e receber feedback não censurado, o uso diferenciado da hierarquia e da autoridade, conforme Siqueira.¹⁴

Gramigna aponta como vantagens da avaliação 360º graus para o avaliado a possibilidade de refletir e se conscientizar de suas dificuldades e pontos fracos, para que ele possa administrá-los no dia a dia de trabalho, ou ainda traçar um plano pessoal de desenvolvimento de suas competências. Ele ainda terá a segurança de que a avaliação demonstra a sua imagem profissional aos olhos de um grupo e não de uma única pessoa. Para a empresa, Gramigna afirma que, ao utilizar a ferramenta de avaliação em questão, consegue conhecer e gerir melhor os seus talentos, proporcionando a oportunidade de melhoria e valorização do funcionário. Além de melhorar o clima organizacional em face do sistema de avaliação tradicional, com a avaliação em redes, a organização fortalece a cultura de aprendizado contínuo.¹⁵

1.3 Elementos da Avaliação

Shigunov Neto e Gomes, afirmam que, para conseguir atingir os seus objetivos, a avaliação de desempenho deve possuir alguns elementos essenciais caracterizando-a. Os elementos são divididos em elementos diretos e elementos indiretos. Os elementos diretos, segundo Shigunov Neto e Gomes, são aqueles que fazem parte da fase operacional e de obtenção das informações. Estes elementos, ainda segundo Shigunov Neto e Gomes, são compostos de:

1.3.1 Funcionário avaliado

O funcionário avaliado deve ser franco com a equipe avaliadora e consigo mesmo, observando que é uma oportunidade para o autoconhecimento, e para identificar as dimensões nos quais os avaliados necessitam de treinamento ou

¹⁴ SIQUEIRA, 2002, p. 112.

¹⁵ GRAMIGNA, 2004, p. 92.

reciclagem, conforme Siqueira.¹⁶ Chiavenato sugere que as pessoas devem pensar mais em si e nas próprias habilidades para o desenvolvimento na carreira. Aproveitar as oportunidades que a empresa proporciona e investir no desenvolvimento pessoal é importante para que as pessoas sigam adiante.¹⁷ Bateman e Snell apontam como um dos propósitos da avaliação o desenvolvimento. A avaliação serve para diagnosticar necessidades de treinamento e assuntos afins.¹⁸

O funcionário avaliado, muitas vezes, encara a avaliação apenas como chance de ascender na empresa ou de receber um aumento na remuneração, porém, é importante que se faça um trabalho de conscientização com os colaboradores que serão avaliados, para que a avaliação possa ser vista como oportunidade principalmente de crescimento pessoal.

1.3.2 Avaliador

A honestidade também é importante na função de avaliador. O avaliador desempenha importantes funções no processo de avaliação e é fator determinante no sucesso, pois sua avaliação na maioria das vezes recebe um maior peso, logo a interpretação e análise que ele fará do avaliado deverá ser feita com extrema cautela. Ele jamais deve usar a avaliação para prejudicar alguém ou como forma de represália, conforme Gramigna. O avaliador tem na avaliação uma oportunidade de levantar questões que o avaliado nunca se quer percebeu. É a chance que o colaborador tem de analisar como o resto das pessoas enxerga a sua colaboração dentro da instituição, ainda segundo Gramigna.¹⁹

O avaliador é ainda a interface entre o avaliado e o processo, é quem vai passar o feedback, quem vai proporcionar ao avaliado momentos de reflexão e conscientização de suas dificuldades. Em algumas vezes, o funcionário sente-se desconfortável na posição de avaliado, gera-se um clima de tensão e de insegurança conforme Gramigna.²⁰ Cabe ao avaliador levar a situação da melhor forma possível, fazendo com que o avaliado perceba que o processo é uma oportunidade e não uma situação de ameaça.

¹⁶ SIQUEIRA, 2002, p. 60.

¹⁷ CHIAVENATO, I. *Como transformar RH de um centro de Despesa em um centro de Lucro*. São Paulo: Makron Books, 2000. p. 160.

¹⁸ BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. *Administração: Construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Editora Atlas, 1998. p. 289.

¹⁹ GRAMIGNA, 2004, p. 89-92.

²⁰ GRAMIGNA, 2004, p. 89.

Conforme Shigunov Neto e Gomes, o avaliador poderá ser um funcionário da própria organização ou ainda um consultor externo. Ambos possuem vantagens e desvantagens. O interno possui um conhecimento maior da organização (fraquezas, necessidades, potenciais, etc.), podendo assim realizar uma análise bem mais minuciosa. A desvantagem é que por ele está envolvido com a instituição ele pode ser influenciado e influenciar os resultados.²¹

O externo, por sua vez, tem a vantagem de por não está dentro da instituição, gerar um resultado mais imparcial, isso devido a não estar envolvido com a organização e seus membros, como escreve Shigunov Neto e Gomes. Sendo assim, sobre o avaliador externo, ainda segundo os autores, “pressupõe-se que realize uma análise objetiva do desempenho dos funcionários. Por outro lado, não pertencendo ao quadro funcional da organização poderá ter sua análise prejudicada ou levar um tempo enorme para concretizar seu trabalho”.²² Sobre a escolha do avaliador é fundamental que a organização analise o tipo de avaliador que será mais eficiente na realidade da sua organização, uma vez que cada empresa tem as suas particularidades.

1.3.3 Instrumentos utilizados

Conforme Shigunov Neto e Gomes, o instrumento pode ser definido como o recurso a ser empregado na avaliação. O método é o programa que regula previamente as operações que se realizarão, prevendo possíveis erros a tempo de corrigi-los. A técnica pode ser considerada a habilidade especial de executar algo, ou ainda a prática. Os instrumentos a serem utilizados influenciarão de maneira determinante no resultado final do processo. Portanto a escolha desses instrumentos deverá seguir um critério claro definido pela equipe responsável e que contemple às particularidades presentes na empresa, conforme Shigunov Neto e Gomes.²³

²¹ SHIGUNOV NETO; GOMES, 2003, p. 3.

²² SHIGUNOV NETO; GOMES, 2003, p. 4.

²³ SHIGUNOV NETO; GOMES, 2003, p. 5.

1.3.4 Análise do trabalho executado

Conforme Siqueira,

O avaliador não deve caracterizar a avaliação de desempenho como um instrumento de prêmio ou punição para o avaliado. Deve, sim, enfatizá-la como sendo uma característica marcadamente educacional do crescimento de ambos, não só como indivíduos, como também como profissionais.²⁴

Siqueira (p.4) afirma que “não há dúvida que o estímulo e motivação vêm, com frequência, do ato de dar e receber *feedback*”.²⁵ Por isso é tão importante que o avaliador esteja comprometido com o processo de avaliação.

1.3.5 Período de tempo avaliado

É de extrema importância contextualizar sob que condições o avaliado se encontrava ao ser avaliado. Definir o período de tempo a ser avaliado é indispensável, até mesmo para que se crie uma linha de evolução de desempenho, ou até mesmo de estagnação e regressão, segundo Shigunov Neto e Gomes.²⁶

1.4 Importância da avaliação

Dessler aponta três razões principais para a prática da avaliação de desempenho, são elas: trazer informações importantes para as decisões sobre promoções e aumento de salário, permitir que chefes e funcionários desenvolvam um plano para corrigir qualquer deficiência que possa ter sido revelada pela avaliação e ainda reforçar os pontos positivos do desempenho individual de cada um e por fim, as avaliações geram informações úteis para o planejamento de carreira, pois oferecem a possibilidade de revisar os planos de carreira à luz das forças e fraquezas demonstradas na avaliação.²⁷

Segundo Marras, graças à prática e o consequente aperfeiçoamento recebido ao longo do tempo fez com que a dimensão e o nível de abrangência

²⁴ SIQUEIRA, 2002, p. 118.

²⁵ SIQUEIRA, 2002, p. 4.

²⁶ SHIGUNOV NETO; GOMES, 2003.

²⁷ DESSLER, G. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pearson, 2003.

fossem largamente ampliados para fazer frente às necessidades surgidas no âmbito do controle administrativo.²⁸

Marras ainda, lista seis utilidades que podem ser encontradas na utilização da avaliação de desempenho como instrumento, por exemplo: Identificar aqueles empregados que necessitam de aperfeiçoamento, definir o grau de contribuição (individual ou grupal) nos resultados da empresa, descobrir o surgimento de novos talentos na organização, facilitar o autodesenvolvimento dos empregados, fornecer *feedback* aos empregados, subsidiar programas de mérito, promoções e transferências. Dutra ressalta a importância tanto para a empresa quanto para o funcionário de ambos alinharem suas competências uma vez que é mútua a influência de uma e de outra.²⁹

Em um mercado competitivo, a gestão dos colaboradores pode tornar-se um diferencial, visto que, através da avaliação de desempenho é possível alocar o colaborador em determinado setor de acordo com suas potencialidades, é possível se criar uma política de capacitação com base nos resultados; e isso tudo aumentará o fator motivacional e a produtividade.

Chiavenato lista uma série de possíveis fontes de ineficiência e ineficácia no desempenho das pessoas³⁰:

Políticas e práticas organizacionais (Socialização organizacional ineficiente, Insuficiente treinamento no cargo, Práticas de recrutamento e seleção inadequadas, Permissividade na aplicação de padrões sobre desempenho, Falta de atenção às necessidades do funcionário, Comunicação inadequada dentro da organização, Relações pouco claras quanto à subordinação).

Problemas pessoais (Problemas familiares do funcionário, Preocupações financeiras, Problemas emocionais como depressão, ansiedade, medo, estresse; Conflito entre demandas do trabalho e demandas da família, Limitações físicas, Falta de esforço do funcionário, Imaturidade do funcionário).

Problemas relacionados com o cargo (Requisitos mutáveis ou pouco claros a respeito do cargo, Monotonia do cargo, Falta de oportunidades de crescimento Problemas com colegas, Conflitos entre gerência e subordinado,

²⁸ MARRAS, 2000.

²⁹ DUTRA, J. S. *Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

³⁰ CHIAVENATO, 2001, p. 80.

Condições de trabalho inadequadas, Equipamento ou material de trabalho inadequado, Inabilidade para desempenhar o cargo, Excessiva carga de trabalho, Falta de habilidades para o cargo).

Fatores externos (Competição intensa ou declínio da empresa, Restrições legais ou sindicais, Conflito entre padrões éticos e demandas do cargo, Conflito entre empresa e sindicato).

É importante ainda que a empresa ofereça apoio e esforços para transformar as fontes listadas por Chiavenato, em fontes de realização pessoal, ganhando assim maior comprometimento por parte de seus colaboradores que terão ainda, mais vontade para investir no seu desenvolvimento.

Observou-se, neste capítulo, uma visão geral da Avaliação de Desempenho, apontando-se os desafios mais comuns e principais vantagens de se manter um programa eficaz de avaliação. De maneira geral, esteve em relevância o fato de que o processo de Avaliação de Desempenho é necessário nos mais diversos tipos de organizações e que, mesmo com algumas insatisfações, ruídos ou dificuldades, é preciso que o mesmo se dê a fim de fornecer informações aos gestores e colaboradores. Mesmo que ao longo do tempo sejam aprimorados os procedimentos, é importante que o processo se inicie e se adapte a cada realidade.

2 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO À LUZ DA ÉTICA

Para muitos, ética é uma palavra que determina o que é correto e só. No entanto, o conceito pode ser muito mais profundo do que conseguimos imaginar no primeiro momento. Para Souza Filho, ética pode ser conceituada como “uma reflexão sobre como fazer, antes de fazer, procurando fazer bem”.³¹ O autor destaca que o objeto material da ética é o agir concreto, embora o elemento ético vise uma preocupação com a ação que ainda não se iniciou.³² A ética, do ponto de vista pessoal, pode ser compreendida como o conjunto de princípios que norteiam a conduta de cada um dentro do ambiente em que vive, ou até mesmo da sociedade como um todo, talvez daí o entendimento limitado de que ética simplesmente é “agir corretamente”.

Alguns pensadores clássicos como, Platão e Aristóteles, são considerados os pais da Ética. De certa forma, isso se justifica pela abordagem mais racional que eles imprimiram sobre a ética. Porém, antes mesmo desses pensadores, podemos identificar a presença da ética entre a humanidade. Como exemplo, tomemos a tradição judaico-cristã, na qual o Antigo Testamento apresenta diversas leis e normas de conduta, incluindo os dez mandamentos registrados por Moisés. Para os cristãos, os ensinamentos de Jesus moldaram e moldam até hoje a ética e o comportamento social não só deles, mas de grande parte do ocidente.

2.1 Ética no âmbito pessoal e profissional

Oscar Souza Filho afirma que a influência da ética orientadora da vida pessoal fará parte do comportamento do indivíduo como profissional. Valores relativos à honestidade, à solidariedade humana, à fraternidade, à fidelidade a seu cliente; segundo o autor provirão geralmente de sua experiência ética como indivíduo.³³ Já Ahner apresenta duas abordagens acerca da ética, que diferem originalmente pela motivação e analisando a forma como o autor coloca é possível entender alguns dilemas éticos ou mesmo responder alguns porquês que surgem quando estamos diante de uma decisão. São elas a Ética da obediência e a Ética da

³¹ SOUZA FILHO, Oscar D'alva E. *Ética Individual e Ética Profissional: Princípios da Razão Feliz*. Fortaleza: ABC Editora, 2004. p. 39.

³² SOUZA FILHO, 2004, p. 41ss.

³³ SOUZA FILHO, 2004, p. 83.

Realização.³⁴ Voltando o olhar para as empresas e autarquias públicas, podemos perceber elementos dessa ética da obediência no comportamento de seus servidores. O Art. 37 da Constituição da República Federativa do Brasil prevê que a Administração Pública obedecerá ao princípio da legalidade, e isso poderá influenciar diretamente no julgamento ético.

Ahner afirma que existe uma inclinação natural para associar a ética com elementos externos que limitam a nossa liberdade.³⁵ A grosso modo seria uma ética fabricada, uma ética artificial, produzida por regulamentos e normas externas e não necessariamente de acordo com aquilo o indivíduo pensa. Podemos tomar como exemplo as leis que fundamentam o estado, provavelmente nem todas são unânimes, mas todos tem o dever de segui-las, caso contrário poderá ser imposta uma pena também prevista em Lei. Para o autor é natural pensar na ética ou na moralidade como algo transmitido entre gerações, pois como bem é exemplificado, crescemos ouvindo ordens e proibições dos nossos pais ou tutores.

Ahner também aborda a questão da autoridade de quem transmite a regra. O fato de a ética ser transmitida por uma autoridade reconhecida que tem o poder de punir faz com que mais facilmente percebamos a ética da obediência onde não se trata de obedecermos aos nossos pais, mas a lei, a sociedade, o Estado.³⁶ De fato, é possível perceber que cada vez menos as pessoas confiam no senso de ética do próximo, as pessoas estão vivendo em uma sociedade coberta de desconfiança e que abre espaço para que normas e regulamentações possam manter o comportamento humano sob controle. O Estado atua como essa figura paterna que através de suas leis busca padronizar o comportamento ético das pessoas apresentando o que é "certo" ou o que é "errado", em outra perspectiva podemos dizer que atua como "educador" dos valores morais.

O autor ainda alerta: "Mas à medida que o comportamento pessoal é cada vez mais definido pela legalidade, o movimento para equiparar o legal ao moral torna-se uma transição fácil, até mesmo inconsciente".³⁷ Ao aceitar essa ética da obediência, onde se é adotada uma postura legalista, há uma espécie de transferência de responsabilidades. Por exemplo: alguém pode até não concordar

³⁴ AHNER, G. *Ética nos Negócios: Construir uma vida, não apenas ganhar a vida*. São Paulo: Paulinas, 2009. p. 170.

³⁵ AHNER, 2009, p. 170.

³⁶ AHNER, 2009, p. 170.

³⁷ AHNER, 2009, p. 171.

com determinada lei, mas quando se submete a ela está agindo moralmente, e caso esta ação derive em um resultado desagradável, aquele que assim agiu estaria absolvido por sua conduta de acordo com a norma. Pode parecer até que a ética desaparece ao se adotar essa postura legalista.

A importância de se pensar nessa ética pessoal, e até mesmo profissional, é que ela acompanha o indivíduo em cada situação da sua vida (pessoal), inclusive nas suas relações no seu trabalho (profissional). A fundamentação da ética de um colaborador refletirá em seu comportamento dentro das organizações em que está inserido, e isso nos levará a uma nova dimensão de comportamento ético, o da ética empresarial, onde as empresas também terão suas condutas avaliadas como éticas ou não.

2.2 A ética no âmbito empresarial

A preocupação ética sempre esteve presente desde muito tempo com a humanidade, mas não significa que a ética seja exclusividade dos seres humanos conforme Ferrel. “Atualmente a ética empresarial é uma das preocupações mais importantes do mundo dos negócios, ainda que talvez seja a mais mal compreendida. O campo da ética empresarial trata de questões tais como saber se práticas empresariais específicas são aceitáveis ou não”³⁸, configurando a organização como indivíduo que poderá assumir uma postura ética ou não.

Segundo Cosenza e Chamovitz, ética empresarial trata das relações entre empresas, sejam elas públicas, privadas ou mistas, com os demais elementos que integram o seu macroambiente (colaboradores, clientes, público, concorrentes, acionistas, comunidade, etc.).³⁹ Segundo Bateman e Snell “o objetivo da ética é identificar tanto as regras que deveriam governar o comportamento das pessoas quanto os bens que vale a pena buscar”.⁴⁰ Já Chiavenato define ética empresarial como: “o conjunto de valores ou princípios morais que definem o que é certo e o que

³⁸ FERREL, O. C. et al. *Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos*. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso Ed., 2001.

³⁹ COSENZA, Orlando Nunes; CHAMOVITZ, Ilan. *Ética: Ética Empresarial e Responsabilidade Social: Reflexões e Recomendações*. In: XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Foz do Iguaçu, 2007. *Anais eletrônicos...* Foz do Iguaçu, 2007. p. 2. Disponível em: <<http://www.joamattar.com/%C3%89TICA,%20%C3%89TICA%20EMPRESARIAL%20E%20RESPONSABILIDADE%20SOCIAL%20REFLEXOES%20E%20RECOMENDACOES.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2015.

⁴⁰ BATEMAN; SNELL, 1998, p. 141.

é errado para uma pessoa, grupo ou organização".⁴¹ Podemos dizer que, por trás de uma imagem respeitada, seja empresarial ou até mesmo pessoal, existem decisões éticas e que ter uma conduta ética pode significar bons negócios, sobretudo pela imagem gerada por essas condutas. Empresas que crescem mais rápido que o "normal", que geram lucros altos, mas que mantêm uma conduta duvidosa provavelmente encontrarão o fracasso. Nesses casos, a organização se autodestrói, uma vez que a imagem da empresa fica arranhada, podendo até nunca se recuperar, assim diminuindo sua clientela que por sua vez impactaria em uma diminuição de receitas.

Para Ferrel, ética empresarial compreende princípios e padrões que orientam o comportamento no mundo dos negócios.⁴² Se compararmos, a grosso modo, a empresa como uma pessoa, e seus *stakeholders* (investidores, clientes, colaboradores concorrentes, sociedade, etc.), também como pessoas podemos perceber a influência da ética nos relacionamentos. Uma pessoa que é má vista, tende a ser isolada, a não manter relacionamentos profundos, tende a não ser respeitada nem a conseguir nada positivo dos demais. A empresa, assim como as pessoas, precisa manter seus relacionamentos de forma que os outros elementos do meio possam de forma saudável se relacionar com ela. Portanto, é preciso que a organização tenha uma postura ética perante a sociedade. Chiavenato afirma que o comportamento ético provém do incentivo que a organização oferece para todos os seus membros e colaboradores.⁴³ É importante que toda a empresa tenha uma postura ética, pois, no caso de apenas um colaborador agir de má fé, toda a credibilidade da empresa pode ser destruída, e não só da marca, mas também daqueles que fazem a empresa.

Diariamente, são tomadas decisões e, muitas vezes, aparecem às tentações de escolher a opção mais fácil, porém não ética. Com as empresas, acontece da mesma forma, decisões que podem causar consequências positivas ou negativas, e que serão levadas pra sempre. O consumidor tende a esquecer em cinco minutos uma boa conduta empresarial, mas a conduta antiética, essa ele não esquece tão facilmente.

⁴¹ CHIAVENATO, I. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p. 604.

⁴² FERREL, 2001, p. 7.

⁴³ CHIAVENATO, 2003, p. 604.

Segundo Chiavenato, as práticas nos negócios beneficiam as organizações em três aspectos:

1. *Aumento da Produtividade.* Quando a administração enfatiza a ética em suas ações frente aos seus parceiros, os funcionários são afetados direta e positivamente. Quando a organização procura assegurar saúde e o bem estar dos funcionários ou define programas para ajudá-los, esses programas constituem uma fonte de produtividade melhorada.
2. *Melhoria da Saúde organizacional.* Práticas administrativas éticas melhoram a saúde organizacional e afetam positivamente os parceiros externos, como fornecedores ou clientes. Uma imagem pública positiva atrai consumidores que visualizam a imagem da organização como favorável ou desejável.
3. *Minimização da regulamentação governamental.* Quando as organizações são confiáveis quanto à ação ética, a sociedade deixa de pressionar por uma legislação que regule mais intensamente os negócios.⁴⁴

Uma empresa que busca um comportamento ético deve não somente no alto escalão buscar esse comprometimento, mas pelo contrário, toda a cultura da organização deverá ter como fim uma conduta aceitável pelos parceiros e pela sociedade. Desde a admissão de um colaborador a empresa deverá apresentar seus valores e seus objetivos no campo da ética; mostrar como são as condutas e avaliar se determinado candidato é compatível com a cultura da organização.

Também é relevante, que a empresa busque manter esse padrão ético para com a sociedade. Na sociedade estão inseridos os clientes, consumidores, empregados, e formadores de opinião; que irão "julgar" a empresa. Buscar atender as demandas da sociedade de forma ética fará muito bem para imagem da empresa e ajudará a determinar a identidade da organização.

É importante que as empresas adotem uma postura ética. Todos esperam que os recursos (sociais, ambientais, etc.) não sejam apenas absorvidos e processados em lucros para a organização, mas que estes possam retornar também à sociedade e assim beneficiar a todos. E claro, é importante destacar também que

⁴⁴ CHIAVENATO, 2003, p. 605.

a empresa ética, tem uma imagem mais positiva, que pode ser um diferencial competitivo.

2.3 Responsabilidade Social

Responsabilidade Social é um assunto que está presente nas atuais discussões empresariais. Estamos inseridos atualmente em uma sociedade que apresenta não só disparidades econômicas, mas também de acesso a bens e serviços básicos. Muitas comunidades carecem de serviço de saúde, educação, saneamento, etc. Essa nova ordem Social é a lacuna que a Responsabilidade Social se propõe a preencher.

Segundo Chiavenato, a Responsabilidade Social significa o grau de obrigações que as organizações assumem para a melhora da sociedade.⁴⁵ E de fato pode-se observar que com o agravamento e o crescente aumento dos problemas sociais, as empresas estão se envolvendo cada vez mais a fim de cumprir mais obrigações perante a sociedade.

Já Ashley define Responsabilidade Social da seguinte forma:

Responsabilidade Social pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela. A organização, nesse sentido, assume obrigações de caráter moral, além das estabelecidas em lei, mesmo que não diretamente vinculadas a suas atividades, mas que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável dos povos. Assim, numa visão expandida responsabilidade social é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.⁴⁶

Baldo e Manzanete classificam tanto as empresas públicas quanto as empresas privadas como agentes sociais, e destacam a necessidade delas se enxergarem como parte dessa sociedade, ultrapassando os “muros” em que ela está inserida.⁴⁷ Prosseguindo os autores ainda destacam a necessidade de conscientizar a sociedade de suas necessidades; várias empresas têm desenvolvido projetos

⁴⁵ CHIAVENATO, 2003, p. 607.

⁴⁶ ASHLEY, Patricia Almeida. *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2003. p. 6.

⁴⁷ BALDO, Roberta; MANZANETE, Celeste Marinho. Responsabilidade Social Corporativa. In: XXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Belo Horizonte, 2003. *Anais eletrônicos...* INTERCOM, Belo Horizonte, 2003. p. 3. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/3366073-Responsabilidade-social-corporativa-profa-msc-roberta-baldo-profa-celeste-marinho-manzanete-universidade-metodista-de-sao-paulo.html>>. Acesso em: 01 out. 2015.

socioculturais nos mais diversos campos (educação, meio ambiente, crianças de rua, geração de renda, cinema, teatro, música, literatura, patrimônio, artes plásticas entre outros). Ainda segundo Baldo e Manzanete,⁴⁸ essa nova ordem possui as seguintes características:

- Predomínio da ação comunitária sobre a ação estatal e empresarial;
- Mudanças profundas nas relações do cidadão com o governo;
- Surgimento de uma nova concepção de Estado;
- Substituição da prevalência dos interesses corporativos pela hegemonia do interesse social;
- Surgimento de novas instituições sociais;
- Diminuição da burocracia estatal e aumento da influência das entidades comunitárias;
- Abertura de novos canais de reivindicações sociais;
- Emergência de redes de solidariedade social.

Nunca a Responsabilidade Social foi tão falada. Diante de preocupações recentes como o aquecimento global, desmatamento, aumento da criminalidade, aumento da pobreza, diminuição da oferta de empregos, etc.; Parece que as organizações foram obrigadas a tomar para si o papel de corrigir, ou pelo menos minimizar esses efeitos que sendo decorrentes ou não das atividades exercidas passaram a ser responsabilidade empresarial. Conforme Costa, “A responsabilidade Social de uma empresa consiste na decisão de participar mais diretamente das ações comunitárias na região em que está inserida e diminuir possíveis danos ambientais decorrente do tipo de atividade que exerce”.⁴⁹

As empresas podem ser consideradas grandes responsáveis pelo desenvolvimento econômico da Sociedade, e não se referindo apenas aos vizinhos ou indivíduos geograficamente próximos à empresa, mas a sociedade como um todo, em que a empresa está inserida. Uma vez este ambiente em desenvolvimento, é normal que apareçam junto com o crescimento, os problemas que antes eram impensados, ou irrelevantes, como agressão ao meio ambiente, aumento da

⁴⁸ BALDO; MANZANETE, 2003, p. 3.

⁴⁹ COSTA, Tânia Maria Zambelli de Almeida. *Organização e responsabilidade social*. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Responsabilidade_Social/Artigo/1930/organizacao-e-responsabilidade-social.html#>>. Acesso em: 04 out. 2015.

pobreza, entre outros; e são para estes pontos que devem se direcionar as ações sociais.

Segundo Costa, “O exercício da cidadania empresarial, adquirindo o status de "empresa-cidadã", pressupõe uma atuação eficaz da organização em duas dimensões: a gestão de responsabilidade interna e gestão de responsabilidade externa”.⁵⁰

A gestão de responsabilidade interna deve ser o primeiro passo para a organização que quer ser uma “empresa cidadã”, compreende os esforços voltados para os colaboradores (terceirizados ou não), familiares e dependentes, esses esforços estão intimamente ligados a proporcionar a Qualidade de Vida no Trabalho, estendendo os benefícios não só ao empregado, mas aos seus familiares e promovendo um ambiente agradável e comunicativo onde o colaborador poderá render muito mais. O desenvolvimento de uma cultura ética dentro da organização permitirá que o clima organizacional seja bom, o que é o primeiro passo para que o estenda para além das paredes da organização.

Costa lista alguns pontos que podem servir de partida para desenvolver uma gestão de responsabilidade interna:

- Cuidar da qualidade de vida do empregado e investir nas instalações sanitárias;
- Atender às necessidades básicas dos empregados criando uma infraestrutura de refeitório para seu público interno, empresas terceirizadas, contratadas e fornecer cesta básica para seus dependentes;
- O hábito de uso do uniforme contribuindo para melhorar as condições de segurança no trabalho;
- Buscar um Plano de Saúde e assistência odontológica que atenda a todos os empregados e familiares;
- Cuidar da condição de moradia dos empregados;
- Implantar um Plano de Cargos e Salários;
- Implantar programas de reconhecimento e valorização do empregado como: Café com o Presidente, Empregado Destaque, Ginástica na Empresa, Participação nos Resultados;

⁵⁰ COSTA, 2000.

- Investir na qualificação dos empregados através de programas de treinamento, internos e/ou externos e capacitação visando a sua maior qualificação profissional e obtenção de escolaridade mínima.⁵¹

Diante desse cenário, depreendemos que a postura ética (ou não), responsável (ou não), dos colaboradores da empresa poderá influir diretamente na postura da empresa como um todo; poderá afetar sua imagem perante a sociedade, seus resultados financeiros, sua relação com fornecedores, etc. Dessa forma, torna-se relevante o investimento em uma cultura reta e de princípios éticos.

Ashley ainda afirma que:

A responsabilidade social disseminada como uma atitude estratégica permite criar uma nova cultura dentro da empresa, sendo praticada e incorporada na gestão e em atividades regulares como produção, distribuição, recursos humanos e marketing.⁵²

O desenvolvimento dessa consciência responsável se faz necessária para que haja a transformação do todo, ou seja, a transformação da cultura. É necessário que se invista nisso, principalmente nas empresas e autarquias públicas, pois estas têm como finalidade atender e prestar serviços à sociedade.

É necessário que se trabalhe o desenvolvimento ético dos colaboradores, de forma que compreendam a necessidade de desenvolver um bom trabalho, de forma reta e que atenda os objetivos do empregador, pois este paga para que se trabalhe da melhor forma. Por outro lado para que isso aconteça o patrão deverá também cumprir a sua parte no "acordo", pagando corretamente e oferecendo as condições necessárias para o desenvolvimento da atividade.

O desenvolvimento do empregado, pode de certa forma ser avaliado e mensurado, o instrumento para isso é a avaliação de desempenho. Ao aplicar o processo é necessário que a ética esteja fortemente presente, pois a mínima má intenção pode comprometer os objetivos da avaliação. Um chefe ou gerente que assedia moralmente seu subordinado compromete o processo de avaliação perdendo uma oportunidade de desenvolver valores no funcionário que é uma parte da organização, além é claro de se utilizar de uma conduta antiética e que poderá manchar a imagem institucional da empresa.

⁵¹ COSTA, 2000.

⁵² ASHLEY, 2003, p. 13.

Da mesma forma um funcionário que se autoavalia de maneira incoerente, visando apenas benefícios financeiros, ou oportunidades de promoção, este perde oportunidade de se conhecer melhor, de observar pontos fracos, de apresentar potencialidades ao seu superior e também se mostra como uma pessoa sem princípios éticos. Assim sendo, é possível estabelecer uma relação onde a ética empresarial encontra-se intimamente ligada à responsabilidade social visto que segundo Ashley,

A responsabilidade social corporativa é a característica que melhor define esse novo ethos. Em resumo, está se tornando hegemônica uma visão de que os negócios devem ser feitos de forma ética, obedecendo a rigorosos valores morais, de acordo com comportamentos cada vez mais universalmente aceitos como apropriados.⁵³

As atitudes e atividades de uma organização, ainda segundo Ashley, precisam possuir as seguintes características, considerando essa linha de pensamento:

- Preocupação com atitudes éticas e moralmente corretas que afetam todos os públicos/*stakeholders* envolvidos (entendidos da maneira mais ampla possível);
- Promoção de valores e comportamentos morais que respeitem os padrões universais de direitos humanos e de cidadania e participação na sociedade;
- Respeito ao meio ambiente e contribuição para a sua sustentabilidade em todo mundo;
- Maior envolvimento nas comunidades em que se insere a organização, contribuindo para o desenvolvimento econômico e humano dos indivíduos ou até atuando diretamente na área social, em parceria com governos ou isoladamente.⁵⁴

Avaliar o desempenho do corpo de colaboradores pode gerar inúmeras oportunidades de se desenvolver uma cultura responsável e ética (como por exemplo, oferecimento de cursos e palestras nas áreas demandadas na avaliação), oportunidades de aumentar o grau de satisfação dos funcionários, pois a avaliação muitas vezes é um *feedback* que o alto escalão raramente tem dos seus

⁵³ ASHLEY, 2003, p. 53.

⁵⁴ ASHLEY, 2003, p. 53.

subordinados, etc. Porém para que isso seja possível é necessário que o processo esteja guiado por princípios éticos e morais que garantam a aplicação correta do instrumento.

2.4 Ética Cristã

Atualmente, muito se fala em espiritualidade dentro das empresas. Talvez, por ser uma demanda natural do ser humano. Um funcionário passa grande parte do seu tempo dentro da empresa ou indústria onde trabalha, e não é possível fazer a dissociação da vida profissional e pessoal. Desta forma, o aspecto espiritual tem sido cada vez relevante para o ambiente empresarial.

Conforme já podemos observar, a ética, atualmente, está presente no cotidiano, nas empresas e hoje é objeto de estudo nas mais diversas áreas de conhecimento. No entanto, apesar de ser possível datar os primeiros estudos acerca desse tema, a ética esteve presente entre a humanidade muito antes de Platão e Aristóteles. Segundo Murad,

O grande critério para a espiritualidade reside na ética, pois os valores aparecem nas práticas. Uma organização que incorpora a espiritualidade no seu dia-a-dia caracteriza-se, fundamentalmente, por uma série de posturas éticas, em ações que impactam nos clientes e fornecedores, nos colaboradores, na comunidade local e no planeta.⁵⁵

Assim podemos entender o quanto que uma relação de proximidade entre a espiritualidade (neste caso, a ética cristã) e as organizações pode ser positiva para os membros da empresa. A postura em relação à ética, a partir da ética cristã também remete a uma ação tomada a partir do princípio do duplo mandamento amor, "Amarás ao Senhor teu Deus de todo o teu coração, de toda a tua alma e de todo o teu espírito. Esse é o maior e o primeiro mandamento. O segundo é semelhante a esse: Amarás o teu próximo como a ti mesmo".⁵⁶

E em um ambiente tão competitivo quanto o ambiente profissional ou empresarial, deixar-se guiar por uma ética onde a preocupação com o colega, *stakeholder*, colaborador, fornecedor ou até mesmo concorrente pode fazer a diferença no ambiente interno da organização, tornando-a um ambiente positivo. A inserção da espiritualidade no campo da gestão não é algo incompatível, conforme

⁵⁵ MURAD, A. *Gestão e Espiritualidade: Uma porta entreaberta*. São Paulo: Paulinas, 2007. p. 159.

⁵⁶ As citações bíblicas foram extraídas da Bíblia de Jerusalém. Cf. A BÍBLIA DE JERUSALÉM. São Paulo: Paulus, 2006.

Murad⁵⁷, a espiritualidade é algo importante para a vida das pessoas e também das organizações, no entanto ele questiona porque ela ocupa um lugar tão pequeno. Muitos dos problemas éticos e de conduta parecem poder ser resolvidos ou pelo menos minimizados com a inserção de uma espiritualidade em prol da ética como a apresentada acima.

Para Bonhoeffer apud Soares⁵⁸, a discussão sobre a ética cristã deve partir de uma pergunta simples: “que significa dizer a verdade?”. Para ele, a resposta a esta pergunta está no respeito à alteridade, na valorização da intimidade efetivada na dinâmica de cada família, de modo que defende que o “amor ao próximo” é o valor supremo da ética cristã.

O teólogo entende que a configuração dos valores éticos deve ser processual e experimental, partindo do serviço em amor ao próximo como a Deus. Para ele, guardar automaticamente leis e regras foge ao propósito da ética cristã que, pautada na convivência fraterna e comunitária, se resume à lógica do amor a Deus, o qual fundamenta e inspira toda e qualquer tomada de decisão.

Conforme Dumas apud Soares, na obra *Discipulado*, Bonhoeffer estabelece aquilo que entende ser o centro da construção da ética cristã: a vontade de Deus. Ele entende que não cabe a ocupação com outras questões, desde que se concretize a priorização daquilo que Jesus deseja.⁵⁹ Para Soares o indivíduo é chamado à responsabilidade, a qual se configura, antes de tudo, no compromisso com Deus, de modo que o “discípulo” deve sempre agir em favor da reunião entre a humanidade e Deus, com base nos ensinamentos de Jesus.⁶⁰

O teólogo entende que o conflito ético aqui nasce quando está em jogo a responsabilidade para com o mundo e a decisão firme pela obediência, sendo esta última a própria solução para o conflito em questão.⁶¹ Dentro desse chamado à responsabilidade como uma proposta ética, Bonhoeffer apresenta a seguinte estrutura em sua obra não concluída que teria o título “Amor e Responsabilidade”⁶²:

- Liberdade, representação;

⁵⁷ MURAD, 2007, p. 129.

⁵⁸ BONHOEFFER apud SOARES, Lisandro Silveira. *Aproximação entre ética cristã e ética empresarial: Apontamentos a partir do eixo da responsabilidade social*. São Leopoldo: Faculdades EST, 2015. p. 24.

⁵⁹ DUMAS apud SOARES, 2015, p. 25.

⁶⁰ SOARES, 2015, p. 25.

⁶¹ SOARES, 2015, p. 25.

⁶² BEDFORD-STROHM apud SOARES, 2015, p. 26.

- Conformidade com a realidade;
- Assunção da culpa, imputar a si mesmo, ser indivíduo;
- Liberdade, risco, entrega da ação, a questão do sentido;
- O espaço da responsabilidade: os mandamentos, a profissão concreta, a responsabilidade livre, espontânea e assumida (superação dos respectivos espaços em profundidade e extensão; sou responsável por quê?)
- Contradição e unidade na responsabilidade: amor e responsabilidade, política e o sermão do monte, Cristo, a lei vital da história;
- A forma universal do amor.

Para ele a tarefa primordial é permitir a discussão da mudança e orientação observada na ética, com o objetivo de refletir sobre a noção entre o bem e o mal. Sabe que a tomada de decisões responsáveis não é tão simples, tampouco reconhecer aquilo que configura a vontade de Deus, assim sendo, o cristão precisa levar em conta duas questões: ele precisa abrir mão do seu direito de próprio e de toda autojustificação, além de se arrogar o papel de juiz do próximo. A pessoa cristã necessita, portanto, confiar plenamente em Jesus.

Bonhoeffer, em sua reflexão ética, entende que o tema da situação concreta está no centro, de modo que a mesma perde o sentido quando se volta simplesmente para a intenção de fazer do indivíduo um ser bom. A origem da ética cristã não está pautada no próprio eu (nem na realidade do mundo e seus valores), mas em Deus e na sua revelação em Jesus Cristo. Soares elenca algumas situações práticas que podem ajudar a perceber melhor a presença da ética cristã no mundo empresarial:⁶³

I) *a solidariedade entre todos os seres humanos*

O mundo empresarial, muitas vezes, se apresenta como um cenário onde cada um deve pensar em si mesmo, as relações devem ser cultivadas a fim de que seja possível obter delas benefícios sejam materiais ou não. A concepção cristã vem contrapor essa ideia, a fé cristã prega o amor ao próximo, amor que deve servir de elemento nas tomadas de decisões dentro da empresa.

II) *Hierarquia de responsabilidades*

⁶³ SOARES, 2015, p. 52.

A ideia aqui apresentada é de que nossas responsabilidades devem seguir uma hierarquia, ainda que o nosso amor não deva excluir ninguém. Não é possível fazer o bem a todos, logo devemos elencar prioridades. Aqueles que estão mais próximos surgem como prioridades não só por uma questão de eficácia, mas também porque dividimos o mesmo contexto com eles. Conforme Tomás de Aquino “Devemos ser mais benéficos para com aqueles que estão mais estreitamente ligados com a gente.”⁶⁴

III) *Cooperação como uma forma de solidariedade*

O autor aqui vem apresentar uma alternativa ao individualismo muitas vezes encontrado nas organizações. De fato é inimaginável uma empresa inserida em uma economia de mercado e que deve lutar por sua sobrevivência oferecer produtos a preço de custo, sem margem de lucro, simplesmente por amor (gratuidade). O proposto é que seja elaborado um projeto comum entre os envolvidos, onde todos possam obter o máximo de ganho sem desequilíbrio que caracterizaria uma exploração.

IV) *Trabalhar em uma perspectiva cristã*

Neste ponto o autor encontra em Genesis uma fundamentação bíblica para o trabalho. Na passagem o trabalho não aparece como punição ou condição para sobrevivência, mas o autor destaca-o como parte da vocação de Deus para os seres humanos.

A acirrada competição existente no mundo empresarial nos remete a uma necessidade das organizações procurarem descobrir como estão sendo vistas pela sociedade. Mais do que isso as empresas precisam definir o seu papel dentro da sociedade de forma clara, uma vez que as obrigações estão inseridas na sua personalidade como agente social. Para que a empresa seja ética, é preciso também que seus colaboradores sejam éticos, ou busquem esse comportamento ético na empresa e a avaliação de desempenho entra aí como elemento fundamental nessa construção. O processo de avaliação de desempenho precisa da ética e a ética precisa da avaliação de desempenho. O processo surge como oportunidade em que a empresa oferece um *feedback* do que espera, do que acha

⁶⁴ TOMÁS *apud* SOARES, 2015, p. 54.

importante e ainda oferece caminhos para e conseguir determinado nível de satisfação; a avaliação servirá também para mensurar e avaliar como determinado colaborador é visto por seus pares, chefia, e talvez até clientes. Por outro lado a avaliação de desempenho precisa ser conduzida de forma ética, visando os reais objetivos do processo e deixando em um segundo plano elementos que são na verdade consequências do processo. A ética cristã aparece como uma alternativa para que os princípios éticos se façam mais presentes dentro das organizações e mais familiares aos colaboradores.

3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO IFCE: AMPARO LEGAL, CONTEXTUALIZAÇÃO E LEITURA CRÍTICA À LUZ DA ÉTICA

A avaliação de desempenho é um dos recursos utilizados na gestão de empresas e instituições com o intuito de fornecer ao gestor uma análise e identificar potencialidades e interesses dos colaboradores permitindo assim uma melhor gestão dos colaboradores. Além dos pontos positivos, a avaliação permite também um estudo acerca dos pontos fracos dos colaboradores, permitindo elaborar estratégias e treinamentos a fim de promover melhoras no desempenho. É interessante também o funcionário ter um *feedback* de seu chefe e colegas, isso permitirá uma autocrítica e elaboração de um plano de desenvolvimento profissional.

Infelizmente, existe uma grande resistência aos processos de avaliação, e se tratando do setor público ainda mais. Muitos encaram a avaliação como um tipo de vigilância, ou ainda como uma oportunidade para que os chefes possam demonstrar a insatisfação com o funcionário. De fato muitos chefes da administração pública pouco se importam com a avaliação de seus subordinados, e quase nunca aproveitam as informações obtidas através do processo, o avaliado também geralmente se dá a nota máxima, visando somente uma progressão, assim a mensuração do desempenho (que deveria interessar o avaliado, o chefe e a sociedade) se perde e o processo acaba perdendo suas finalidades. Outro aspecto a se destacar, é a motivação que o processo de avaliação pode trazer; em muitos a estabilidade que o setor público propicia causa uma acomodação e um desleixo ao desenvolver suas atividades a avaliação deve buscar também trabalhar essa motivação despertando o desejo de melhora contínua, pois a sociedade paga pelos serviços das instituições públicas.

Diante disso, neste capítulo, abordaremos alguns aspectos legais essenciais acerca da avaliação de desempenho, especificamente dos servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE). Também apresentaremos a realidade jurídica do plano de carreira do corpo docente e do corpo técnico-administrativos do Instituto, visto que a avaliação de desempenho está relacionada diretamente com a progressão de carreira.

3.1 Contextualização do IFCE

Conforme os documentos institucionais disponibilizados no site do Instituto, seu regimento e seu estatuto, o IFCE foi criado oficialmente no dia 29 de dezembro de 2008, pela Lei nº 11.892, sancionada pelo então Presidente Luís Inácio Lula da Silva. Por meio desta, o IFCE congrega os extintos Centros Federais de Educação Tecnológica do Ceará (Cefet/CE) e as Escolas Agrotécnicas Federais dos municípios de Crato e de Iguatu, reestruturando os centros de formação e ensino do estado. Nessa direção, o Estatuto do IFCE, conforme seu artigo 4º, caracteriza a instituição nos seguintes termos:

Art. 4º O IFCE tem as seguintes finalidades e características:

- I. Ofertar educação profissional e tecnológica, em todos os níveis e modalidades, formando e qualificando cidadãos com vistas à atuação profissional nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional;
- II. Desenvolver a educação profissional e tecnológica como processo educativo e investigativo de geração e adaptação de soluções técnicas e tecnológicas às demandas sociais e peculiaridades regionais;
- III. Promover a integração e a verticalização da educação básica com a educação profissional e educação superior, otimizando a infraestrutura física, os quadros de pessoal e os recursos de gestão;
- IV. Orientar a oferta formativa em prol da consolidação e fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais, locais, identificados a partir do mapeamento das potencialidades de desenvolvimento socioeconômico e cultural no âmbito de sua atuação;
- V. Constituir-se um centro de excelência na oferta do ensino de ciências em geral e de ciências aplicadas em particular, estimulando o desenvolvimento de espírito crítico, voltado à investigação empírica;
- VI. Qualificar-se como centro de referência no apoio à oferta do ensino de ciências nas instituições públicas de ensino, oferecendo capacitação técnica e atualização pedagógica aos docentes das redes públicas de ensino;
- VII. Desenvolver programas de extensão e de divulgação científica e tecnológica;
- VIII. Realizar e estimular a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo e o desenvolvimento científico e tecnológico;
- IX. Promover a produção, o desenvolvimento e a transferência de tecnologias sociais, notadamente as voltadas à preservação do meio ambiente.⁶⁵

⁶⁵ BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará. *Estatuto*. Disponível em: <http://www.ifce.edu.br/images/stories/menu_superior/Instituicao/documentos_institucionais/estatuto%20%20final-publicado%20no%20diario%20oficial-20-08-2009.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2015.

Portanto, o IFCE visa desenvolver a sociedade em que está inserido, através da oferta de educação (em vários níveis); da pesquisa e da oferta de programas de extensão. Assim sendo, quanto aos objetivos do Instituto, o Estatuto do IFCE dispõe, no seu artigo 5º, o seguinte:

Art. 5º O IFCE tem os seguintes objetivos:

I. Ministrando educação profissional, técnica, de nível médio, prioritariamente na forma de cursos integrados, para os concluintes do ensino fundamental e, paralelamente, educação de jovens e adultos;

II. Ministrando cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores, objetivando a capacitação, o aperfeiçoamento, a especialização e a atualização de profissionais, em todos os níveis de escolaridade, nas áreas da educação profissional e tecnológica;

III. Realizar pesquisas aplicadas, estimulando o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas, estendendo seus benefícios à comunidade;

IV. Desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica, em articulação com o mundo do trabalho e os segmentos sociais, e com ênfase na produção, desenvolvimento e difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos;

V. Estimular e apoiar processos educativos que levem à geração de trabalho e renda e à emancipação do cidadão na perspectiva do desenvolvimento socioeconômico local e regional;

VI. Ministrando, em nível de educação superior:

a) cursos superiores de tecnologia, visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia;

b) cursos de licenciatura, bem como programas especiais de formação pedagógica, com vistas à formação de professores para a educação básica, sobretudo nas áreas de ciências e matemática, e para a educação profissional;

c) cursos de bacharelado e engenharia, visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia e áreas do conhecimento;

d) cursos de pós-graduação, lato sensu, de aperfeiçoamento e especialização, visando à formação de especialistas nas diferentes áreas do conhecimento;

e) cursos de pós-graduação, stricto sensu, de mestrado e doutorado, que contribuam para promover o estabelecimento de bases sólidas em educação, ciência e tecnologia, com vistas ao processo de geração e inovação tecnológica.⁶⁶

As políticas que o Governo Federal adotou no campo da educação permitiram que a rede de ensino técnico e tecnológico se expandisse em grande velocidade. Em 2002, o Estado do Ceará possuía três Unidades de Ensino do

⁶⁶ BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará. *Estatuto*. Disponível em: <http://www.ifce.edu.br/images/stories/menu_superior/Instituicao/documentos_institucionais/estatuto%20%20final-publicado%20no%20diario%20oficial-20-08-2009.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2015.

Cefet/CE e outras duas unidades em que funcionavam as Escolas Agrotécnicas Federais (nas cidades de Crato e Iguatu), estas, no entanto, sem nenhum vínculo com o então Cefet/CE.

Conforme o artigo 5º, inciso VIII, da Lei 11.892 de 29 de dezembro de 2008⁶⁷, os Cefet's e as Escolas Agrotécnicas Federais tornaram-se *campi* do então criado IFCE. O Instituto conta hoje com 27 *campi* (Acará, Aracati, Baturité, Camocim, Canindé, Caucaia, Cedro, Crateús, Crato, Fortaleza, Iguatu, Jaguaribe, Juazeiro do Norte, Limoeiro do Norte, Maracanaú, Morada Nova, Quixadá, Sobral, Tabuleiro do Norte, Tauá, Tianguá, Ubajara e Umirim); dois *campi* avançados (Guaramiranga e Jaguaruana) e ainda outros seis *campi* em fase de implantação (Acoiara, Boa Viagem, Horizonte Itapipoca, Maranguape e Paracuru).⁶⁸ Essa expansão significativa da rede implica diretamente em um alto número de servidores, tanto de docentes quanto de técnicos administrativos, para que possam atender a demanda crescente da oferta de educação no âmbito tecnológico. Naturalmente, um grande número de servidores requer acompanhamento de suas atividades, a fim de identificar se estão atendendo as demandas do público e da instituição. A avaliação de desempenho é fundamental para que se ocorra esse acompanhamento.

3.2 Aspectos Legais da Ética

3.2.1 Constituição da República Federativa do Brasil de 1988

A partir dos artigos 1º e 3º da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988⁶⁹, *in verbis*, é possível observar que a ética se faz inegavelmente presente na lei maior de nosso país:

⁶⁷ BRASIL. Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008. *Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11892.htm>. Acesso em: 10 jul. 2015.

⁶⁸ SOBRE Nós. *Instituto Federal – Ceará*. Disponível em: <<http://www.ifce.edu.br/instituicao/sobrenos.html>>. Acesso em: 10 jul. 2015.

⁶⁹ BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para assuntos jurídicos. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 10 jul. 2015.

Art. 1º A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos:

I - a soberania;

II - a cidadania

III - a dignidade da pessoa humana;

IV - os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa;

V - o pluralismo político.

Parágrafo único. Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição.

Art. 3º Constituem objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil:

I - construir uma sociedade livre, justa e solidária;

II - garantir o desenvolvimento nacional;

III - erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais;

IV - promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação.

É importante observar que o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará é uma autarquia da administração pública, logo, submete-se a alguns princípios como o da legalidade previsto no Art. 37º da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. É relevante também destacar que todos os atos deverão estar vinculados a um dispositivo legal, que toda legislação brasileira deve estar pautada pela Constituição e ainda que a Constituição deva estar em sintonia com os princípios citados nos Art. 1º e 3º; criando assim uma forte fundamentação ética para a legislação brasileira.

3.2.2 Decreto Nº 1.171, de 22 de junho de 1994

Conforme Mendes⁷⁰ “O Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal foi o primeiro código de conduta instituído para órgãos do Poder Executivo Federal, estabelecido pelo Decreto nº 1.171 de 1994.” Esse “manual” de conduta destinada aos servidores, permanece vigente e ainda atual com as questões relativas aos servidores da administração pública. Todos os servidores do IFCE se enquadram como Servidor Público Civil do Poder Executivo

⁷⁰ MENDES, Annita Valléria Calmon. *A Administração Pública e o Sistema de Gestão da Ética: uma análise da política de promoção da ética no Poder Executivo Federal*. Brasília: Universidade de Brasília, 2014. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10482/17022>>. Acesso em: 10 jul. 2015.

Federal e tem obrigação de conhecer e aplicar o que dispõe o Decreto Nº 11.171, de 22 de junho de 1994.

O decreto apresenta em seu Anexo, Capítulo I, Seção I, Das Regras Deontológicas, alguns incisos que são importantes destacar:

I - A dignidade, o decoro, o zelo, a eficácia e a consciência dos princípios morais são primados maiores que devem nortear o servidor público, seja no exercício do cargo ou função, ou fora dele, já que refletirá o exercício da vocação do próprio poder estatal. Seus atos, comportamentos e atitudes serão direcionados para a preservação da honra e da tradição dos serviços públicos.

II - O servidor público não poderá jamais desprezar o elemento ético de sua conduta. Assim, não terá que decidir somente entre o legal e o ilegal, o justo e o injusto, o conveniente e o inconveniente, o oportuno e o inoportuno, mas principalmente entre o honesto e o desonesto, consoante às regras contidas no art. 37, caput, e § 4º, da Constituição Federal.

III - A moralidade da Administração Pública não se limita à distinção entre o bem e o mal, devendo ser acrescida da ideia de que o fim é sempre o bem comum. O equilíbrio entre a legalidade e a finalidade, na conduta do servidor público, é que poderá consolidar a moralidade do ato administrativo.

IV - A remuneração do servidor público é custeada pelos tributos pagos direta ou indiretamente por todos, até por ele próprio, e por isso se exige, como contrapartida, que a moralidade administrativa se integre no Direito, como elemento indissociável de sua aplicação e de sua finalidade, erigindo-se, como consequência, em fator de legalidade.

V - O trabalho desenvolvido pelo servidor público perante a comunidade deve ser entendido como acréscimo ao seu próprio bem-estar, já que, como cidadão, integrante da sociedade, o êxito desse trabalho pode ser considerado como seu maior patrimônio.

VI - A função pública deve ser tida como exercício profissional e, portanto, se integra na vida particular de cada servidor público. Assim, os fatos e atos verificados na conduta do dia-a-dia em sua vida privada poderão crescer ou diminuir o seu bom conceito na vida funcional.

VII - Salvo os casos de segurança nacional, investigações policiais ou interesse superior do Estado e da Administração Pública, a serem preservados em processo previamente declarado sigiloso, nos termos da lei, a publicidade de qualquer ato administrativo constitui requisito de eficácia e moralidade, ensejando sua omissão comprometimento ético contra o bem comum, imputável a quem a negar.

VIII - Toda pessoa tem direito à verdade. O servidor não pode omiti-la ou falseá-la, ainda que contrária aos interesses da própria pessoa interessada ou da Administração Pública. Nenhum Estado pode crescer ou estabilizar-se sobre o poder corruptivo do hábito do erro, da opressão ou da mentira, que sempre aniquilam até mesmo a dignidade humana quanto mais a de uma Nação.

IX - A cortesia, a boa vontade, o cuidado e o tempo dedicados ao serviço público caracterizam o esforço pela disciplina. Tratar mal uma pessoa que paga seus tributos direta ou indiretamente significa causar-lhe dano moral. Da mesma forma, causar dano a qualquer bem pertencente ao patrimônio público, deteriorando-o, por descuido ou má vontade, não constitui apenas uma ofensa ao equipamento e às instalações ou ao Estado, mas a todos os

homens de boa vontade que dedicaram sua inteligência, seu tempo, suas esperanças e seus esforços para construí-los.

X - Deixar o servidor público qualquer pessoa à espera de solução que compete ao setor em que exerça suas funções, permitindo a formação de longas filas, ou qualquer outra espécie de atraso na prestação do serviço, não caracteriza apenas atitude contra a ética ou ato de desumanidade, mas principalmente grave dano moral aos usuários dos serviços públicos.

XI - O servidor deve prestar toda a sua atenção às ordens legais de seus superiores, velando atentamente por seu cumprimento, e, assim, evitando a conduta negligente. Os repetidos erros, o descaso e o acúmulo de desvios tornam-se, às vezes, difíceis de corrigir e caracterizam até mesmo imprudência no desempenho da função pública.

XII - Toda ausência injustificada do servidor de seu local de trabalho é fator de desmoralização do serviço público, o que quase sempre conduz à desordem nas relações humanas.

XIII - O servidor que trabalha em harmonia com a estrutura organizacional, respeitando seus colegas e cada concidadão, colabora e de todos pode receber colaboração, pois sua atividade pública é a grande oportunidade para o crescimento e o engrandecimento da Nação.

O inciso I elenca elementos (a dignidade, o decoro, o zelo, a eficácia e a consciência dos princípios morais) que cada servidor deverá perseguir em sua caminhada no serviço público. Mas interessante é preciso destacar a necessidade de vincular estes elementos fora do exercício profissional do servidor. Ora conforme o código, a conduta do servidor mesmo fora do ambiente de serviço, quando contrária à ética e aos elementos supracitados podem macular a honra da instituição.

Outro aspecto importante depreendido das regras deontológicas, diz respeito ao direito do usuário que paga seus tributos, a receber um atendimento digno, onde não lhe seja imposto filas demoradas nem atrasos. O servidor tem o dever de prestar um atendimento compatível com o que se espera dele, onde os recursos e equipamentos sejam utilizados de maneira correta e otimizada, para os fins do público e não pessoais.

Ainda vale destacar a necessidade de o servidor cumprir com suas obrigações funcionais nos dias e horários estabelecidos; se fazendo disponível às demandas que surgirem no seu horário laboral. Pensando em um professor de uma IFE (Instituição Federal de Ensino) devemos esperar que o mesmo esteja disponível para ministrar suas aulas e desenvolver as demais atividades nos horários e dias que lhe foram impostos pela função.

Diante de tantas obrigações éticas e morais que se fazem ser observadas no cotidiano laboral, a avaliação de desempenho surge também como instrumento de

gestão. Não de uma forma punitiva, mas sendo uma oportunidade de autocrítica, onde cada avaliado poderá periodicamente analisar se está ou não agindo de acordo com o seu código de ética.

3.3 Aspectos legais da avaliação de desempenho no IFCE

Veremos como estão regulamentados os processos de avaliação de desempenho e as particularidades dos servidores docentes e técnico-administrativos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará.

3.3.1 Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico

A avaliação de desempenho dos docentes pertencentes à Carreira do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico encontra-se disciplinada no Art. 14 da Lei Nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012⁷¹ nos seguintes termos:

Art. 14. A partir da instituição do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal, o desenvolvimento na Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico ocorrerá mediante progressão funcional e promoção, na forma disposta nesta Lei.

§ 1º Para os fins do disposto no caput, progressão é a passagem do servidor para o nível de vencimento imediatamente superior dentro de uma mesma classe, e promoção, a passagem do servidor de uma classe para outra subsequente, na forma desta Lei.

§ 2º A progressão na Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico ocorrerá com base nos critérios gerais estabelecidos nesta Lei e observará, cumulativamente:

I - o cumprimento do interstício de 24 (vinte e quatro) meses de efetivo exercício em cada nível; e II - aprovação em avaliação de desempenho individual.

§ 3º A promoção ocorrerá observados o interstício mínimo de 24 (vinte e quatro) meses no último nível de cada Classe antecedente àquela para a qual se dará a promoção e, ainda, as seguintes condições:

I - para a Classe D II: ser aprovado em processo de avaliação de desempenho;

II - para a Classe D III: ser aprovado em processo de avaliação de desempenho;

III - para a Classe D IV: ser aprovado em processo de avaliação de desempenho;

IV - para a Classe Titular:

a) possuir o título de doutor;

⁷¹ BRASIL. Lei 12.772 de 28 de dezembro de 2012. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm>. Acesso em: 20 ago. 2015.

- b) ser aprovado em processo de avaliação de desempenho; e
- c) lograr aprovação de memorial que deverá considerar as atividades de ensino, pesquisa, extensão, gestão acadêmica e produção profissional relevante, ou de defesa de tese acadêmica inédita.

§ 4º As diretrizes gerais para o processo de avaliação de desempenho para fins de progressão e de promoção serão estabelecidas em ato do Ministério da Educação e do Ministério da Defesa, conforme a subordinação ou vinculação das respectivas IFE e deverão contemplar as atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão, cabendo aos conselhos competentes no âmbito de cada Instituição Federal de Ensino regulamentar os procedimentos do referido processo.

§ 5º O processo de avaliação para acesso à Classe Titular será realizado por comissão especial composta, no mínimo, por 75% (setenta e cinco por cento) de profissionais externos à IFE, e será objeto de regulamentação por ato do Ministro de Estado da Educação.

§ 6º Os cursos de mestrado e doutorado, para os fins previstos neste artigo, serão considerados somente se credenciados pelo Conselho Federal de Educação e, quando realizados no exterior, revalidados por instituição nacional competente.

Logo conforme o dispositivo supracitado, a avaliação de desempenho para os docentes pertencentes à do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico torna-se um requisito para o desenvolvimento e ascensão dentro da carreira. O período para que ocorram as avaliações é de 24 (vinte e quatro) meses, salvo casos específicos previstos em lei.

Conforme o §4 do artigo supracitado, a avaliação necessitaria ainda de diretrizes a serem estabelecidas pelo Ministério da Educação (no caso em questão). Isso ocorreu através da Portaria MEC nº 554, de 20 de junho de 2013⁷², que no seu Art. 7º determina:

Art. 7º A avaliação para a progressão funcional nas Classes DI, DII, DIII e DIV da Carreira de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, levará em consideração, entre outros, os seguintes elementos:

I - atuação no ensino básico, técnico e tecnológico, em todos os níveis e modalidades, observando normatização interna relativa à atividade docente na IFE;

II - desempenho didático, avaliado com a participação do corpo discente, conforme normatização própria da IFE;

III - orientação de estudantes em estágios, monitorias, bolsas de pesquisa e inovação, bolsas de extensão, projetos integradores, trabalhos de conclusão de cursos e na pós-graduação lato e stricto sensu;

IV - participação em bancas examinadoras de monografia, de dissertações, de teses e de concurso público;

⁷² BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. Portaria No- 554, de 20 de junho de 2013. Publicada no Diário Oficial da União de 23 de julho de 2013, seção 1, página 10. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=23/07/2013&jornal=1&pagina=10&totalArquivos=72>>. Acesso em: 30 ago. 2015.

V - cursos ou estágios de aperfeiçoamento, especialização e atualização, bem como obtenção de créditos e títulos de pós-graduação stricto sensu, exceto quando contabilizados para fins de promoção acelerada;

VI - produção científica, técnica, tecnológica ou artística;

VII - participação em projetos de inovação tecnológica;

VIII - atividade de extensão à comunidade, de cursos e de serviços tecnológicos;

IX - exercício de funções de direção, coordenação, assessoramento, chefia e assistência na própria IFE ou em órgãos dos Ministérios da Educação, da Cultura e da Ciência, Tecnologia e Inovação, ou outro relacionado à área de atuação do docente;

X - representação, compreendendo a participação em órgãos colegiados na IFE ou em órgão dos Ministérios da Educação, da Cultura e da Ciência, Tecnologia e Inovação, ou outro relacionado à área de atuação do docente, na condição de indicados ou eleitos; e

XI - demais atividades de gestão no âmbito da IFE, podendo ser considerada a representação sindical, desde que o servidor não esteja licenciado nos termos do art. 92 da Lei no 8.112, de 1990.

3.3.2 Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação

A avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos do IFCE é prevista na lei 11.091 de 12 de janeiro de 2005⁷³ que diz:

Art. 24. O plano de desenvolvimento institucional de cada Instituição Federal de Ensino contemplará plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira, observados os princípios e diretrizes do art. 3º desta Lei.

§ 1º O plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira deverá conter:

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.

O decreto que estabelece diretrizes para a elaboração do plano de desenvolvimento dos servidores técnicos administrativos é o Decreto No 5.825, de 29 de julho de 2006.⁷⁴ O mesmo decreto traz ainda alguns conceitos importantes para o tema em questão:

Art. 3º Para os efeitos deste Decreto, aplicam-se os seguintes conceitos:

⁷³ BRASIL. Lei 11.091 de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm>. Acesso em: 30 ago. 2015.

⁷⁴ BRASIL. Decreto Nº 5825, de 29 de julho de 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm>. Acesso em: 30 ago. 2015.

I- desenvolvimento: 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;

II- capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais;

VI- desempenho: execução de atividades e cumprimento de metas previamente pactuadas entre o ocupante da carreira e a IFE, com vistas ao alcance de objetivos institucionais;

VII- avaliação de desempenho: instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe de trabalho, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário definido pela IFE, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor;

A avaliação de desempenho é ainda, conforme a lei 11.091 de 12 de janeiro de 2005, um dispositivo que permite ao colaborador progredir a cada 18 meses na carreira mediante a mudança do padrão de vencimento o que serve como uma “motivação financeira” como se pode ver nos seguintes termos:

Art. 5ª Para todos os efeitos desta Lei, aplicam-se os seguintes conceitos:

III - padrão de vencimento: posição do servidor na escala de vencimento da carreira em função do nível de capacitação, cargo e nível de classificação;

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.

§ 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.

Art. 10-A. A partir de 1º de maio de 2008, o interstício para Progressão por Mérito Profissional na Carreira, de que trata o § 2º do art. 10 desta Lei, passa a ser de 18 (dezoito) meses de efetivo exercício. (Incluído pela Lei nº 11,784, de 2008).

Para entender melhor os conceitos acima citados é necessária uma observação na tabela de estrutura e de vencimento básico do plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação.⁷⁵

⁷⁵ ANEXO I. Disponível em: http://www.ifce.edu.br/images/stories/menu_superior/Instituicao/Recursos_Humanos/tabelas_salari_ais/Vencimento_basico_Tecnicos_Administrativos_Marco_2015.pdf acesso em: 17 ago. 2015.

A resolução nº 020 de 30 de outubro 2007, que aprova as normas que regulamentam o Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos em Educação do IFCE; também apresenta alguns conceitos:

Art. 1º – Entende-se por desempenho, a execução de atividades e cumprimento de metas previamente pactuadas entre o ocupante da carreira e sua chefia imediata, com vistas ao alcance dos objetivos institucionais.

Art. 2º – O Programa de Avaliação de Desempenho é entendido como um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe de trabalho, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário definido pela IFE, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor.

A progressão por mérito funcional está condicionada à aprovação no programa de avaliação de desempenho de que trata a resolução citada acima.⁷⁶ A resolução apresenta ainda os objetivos do programa de avaliação de desempenho nos seguintes termos:

Art. 3º – O objetivo geral do Programa de Avaliação de Desempenho é promover o desenvolvimento institucional, subsidiando a definição de diretrizes para políticas de gestão de pessoas e garantindo a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade.

Art. 4º – O Programa de Avaliação de Desempenho terá como objetivos específicos os abaixo elencados:

I – fornecer indicadores que subsidiem o planejamento estratégico, visando ao desenvolvimento de pessoal da IFE;

II – propiciar condições favoráveis à melhoria dos processos de trabalho;

III – identificar e avaliar o desempenho coletivo e individual do servidor, consideradas as condições de trabalho;

IV – subsidiar a elaboração dos Programas de Capacitação e Aperfeiçoamento, bem como o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal e de políticas de saúde ocupacional; e

V – aferir o mérito para progressão.

Sobre a clientela e periodicidade a resolução obedecendo ao que determina à lei 11.091 de 12 de janeiro de 2005 a resolução fala:

Art. 5º – O Programa de Avaliação de Desempenho aplicar-se-á a todos os servidores técnico-administrativos em educação pertencentes à Carreira de que trata a Lei nº. 11.091/2005, inclusive aos servidores ocupantes de função de chefia e docentes em exercício de função administrativa.

⁷⁶ O Formulário para Avaliação de Desempenho (Anexo II) encontra-se no site da instituição.

Disponível em:

<www.ifce.edu.br/images/stories/menu_superior/Instituicao/Recursos_Humanos/Formularios/AVALIACAO_DE_PROGRESSAO_POR_MERITO_TAE.pdf>. Acesso em: 12 set. 2015.

Parágrafo Único - Os servidores técnico-administrativos em funções de chefia serão avaliados por sua chefia imediata para efeito de progressão por mérito.

Art. 6º – O ciclo completo de uma Avaliação de Desempenho compreenderá 18 (dezoito) meses de interstício, contados da data do efetivo exercício ou da última avaliação, nos termos do Art. 10-A da Lei nº 11.091/2005.

§ 1º – A Avaliação de Desempenho ocorrerá no mês em que o servidor completar o respectivo interstício de que trata o caput deste artigo.

§ 2º – O efeito financeiro da progressão por mérito será a partir da data em que o servidor completou 18 (dezoito) meses de efetivo exercício no seu cargo.

Sobre a progressão funcional por mérito de que trata a lei 11.091 de 12 de janeiro de 2005 a resolução diz:

Art. 11 – A progressão funcional por mérito é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada 2 (dois) anos de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado satisfatório nas avaliações do ciclo da Avaliação de Desempenho, nos termos desta Resolução.

I – O servidor obterá resultado satisfatório quando a pontuação final das avaliações (Anexo I) for igual ou superior a 70% dos pontos avaliados.

II – A pontuação final de que trata o parágrafo anterior resultará da média ponderada dos três possíveis tipos de avaliação a que o servidor poderá ser submetido.

III – Para o cálculo da pontuação final da avaliação de desempenho será aplicada a seguinte fórmula:

$$\frac{(A1 \times 3) + (A2 \times 2) + (A3 \times 1)}{3 + 2 + 1}$$

Onde:

A1 – Avaliação da chefia.

A2 – Média aritmética das avaliações de pares.

A3 – Autoavaliação.

Parágrafo único – No caso do setor em que o servidor estiver lotado não possuir pares, a os instrumentos aplicados serão aqueles dos Incisos I e III do Art. 7º.

Art. 12 – O servidor será avaliado por sua chefia imediata atual, desde que a ela esteja subordinado por período superior a 06 (seis) meses; ou pela chefia com a qual permaneceu por mais tempo, nos 12 (doze) meses correspondentes ao período da avaliação.

Art. 13 – Após o preenchimento, os formulários de avaliação deverão ser encaminhados a Gerência de Recursos Humanos, contendo obrigatoriamente, as assinaturas do avaliador e avaliado.

Art. 14 – Na hipótese de o servidor estiver em usufruto de férias, licença para capacitação, licença para tratamento de saúde, consideradas como efetivo exercício, deverão ser avaliados imediatamente após seu retorno ao trabalho.

§ 1º – O servidor com licença para tratamento de saúde superior a 6 (seis) meses, não será submetido ao programa de avaliação de desempenho

referente ao ano em que estiver afastado, valendo tão somente àquele do período fora do referido afastamento.

§ 2º – O servidor que estiver afastado para cursar pós-graduação será avaliado com base nos relatórios entre à DIPPG.

Art. 15 – O servidor que permanecer afastado no período de avaliação por mais de 6(seis) meses só será avaliado nas seguintes hipóteses:

- a) Quando estiver aperfeiçoando-se em instituição nacional ou estrangeira;
- b) Quando estiver prestando colaboração técnica à outra instituição de ensino ou pesquisa;
- c) Quando estiver à disposição de outros órgãos, na forma da legislação específica.

§ 1º – Os servidores de que tratam as letras “b” e “c” terão sua avaliação a partir do desempenho apresentado/mensurado no órgão onde se encontrem em exercício, sendo submetido ao programa de avaliação de desempenho que ali existir.

§ 2º – A avaliação de que trata o parágrafo anterior será realizada somente na modalidade do Inciso I e Inciso III do Art. 7º desta resolução, quando o órgão não possuir programa de avaliação de desempenho, devendo o CEFET enviar material para a instituição.

A avaliação de desempenho é realizada no IFCE a cada 18 meses através de formulário respondido pela chefia, pelos pares e pelo próprio avaliado. O servidor é avaliado em seis fatores que são:

ENGAJAMENTO INSTITUCIONAL – Empenha-se em manter organizado e em bom estado seu equipamento e local de trabalho. Responsabilidade e cuidado no trato do patrimônio do CEFET. Envolvimento do funcionário com Programas e Comissões Institucionais.

HABILIDADE TÉCNICA – Nível de conhecimento sobre os procedimentos, normas e padrões legais e internos necessários para exercer suas atividades. Apresenta trabalhos tecnicamente corretos. Transmite informações claras e precisas.

PONTUALIDADE/ASSIDUIDADE – Cumpre a jornada de trabalho preestabelecida tanto no aspecto horário como em frequência. É assíduo e permanece no local do trabalho. Preocupa-se em marcar os compromissos pessoais fora do horário de trabalho.

TRABALHO EM EQUIPE/RELACIONAMENTO INTERPESSOAL – Habilidade de interagir e manter o bom relacionamento com seus pares, superiores, subordinado (se houver) e usuários. Busca alternativa e contribui para a atuação positiva dos demais. Consegue lidar com as diferenças e está sempre disposto a cooperar. Colabora com os colegas e chefes na realização dos trabalhos.

INICIATIVA/CRIATIVIDADE – Desembaraço em tomada de decisões em situações não rotineiras e a capacidade de buscar e propor ideias novas ou soluções de problemas de forma assertiva a partir dos recursos disponíveis.

ADMINISTRAÇÃO DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO – Habilidade de administrar prazos e solicitações apresentando resultados satisfatórios mesmo diante de demandas excessivas.

Para cada fator é atribuído um indicador de desempenho que pode variar em:

- Insuficiente – o desempenho do servidor está muito abaixo do nível desejado para o cargo.
- Regular – o desempenho do servidor aproxima-se do nível desejado sem, contudo, alcançá-lo.
- Bom – o desempenho do servidor corresponde às expectativas para o cargo que ocupa.
- Ótimo – o desempenho do servidor supera as exigências para o cargo, demonstrando qualidades excepcionais.

Para o cálculo do resultado é atribuído o valor de um para insuficiente, dois para regular, três para bom e quatro para ótimo onde vinte e quatro é a nota máxima que o avaliado pode obter.

Para o cálculo do resultado final é utilizada a seguinte fórmula:

$$(A1 \times 3) + (A2 \times 2) + (A3 \times 1)$$

$$3 + 2 + 1$$

Onde:

A1 = Avaliação da chefia.

A2 = Média aritmética das avaliações de pares.

A3 = Autoavaliação.

O resultado do cálculo deve ser superior a 70% da quantidade de pontos máxima possível, ou seja, o servidor deve ter a média de pelo menos 16,8 pontos dos 24 possíveis.

Além dos itens objetivos, a avaliação ainda conta com mais quatro perguntas subjetivas que não interferem no resultado da avaliação, mas serve como

informação para os gestores determinarem as novas diretrizes, sobretudo no que diz respeito a programas de treinamento e capacitação.

As perguntas constantes na avaliação são as seguintes:

- Que outros aspectos de desempenho do servidor são notáveis?
- O servidor foi avisado de suas habilidades e dificuldades?
- Informar necessidades de treinamento para melhor desempenho de suas atividades.
- Comentários Adicionais.

Outro aspecto importante é que tanto o avaliado quanto a chefia imediata do avaliado precisam assinar todas as avaliações (Chefia, Pares e Autoavaliação) para que fiquem cientes dos resultados, servindo assim também como um *feedback*.

3.4 Breve análise dos formulários de Avaliação de Desempenho do IFCE

Iniciamos essa breve análise ressaltando a necessidade de se observar a obrigação da administração pública para com o princípio da legalidade; em outras palavras, existem elementos na avaliação que obrigatoriamente por lei devem ser considerados no ato de avaliar tanto os docentes quanto os técnicos administrativos.

Ambos os formulários⁷⁷ possuem uma escala que no caso dos docentes é numérica podendo variar de 1 a 5, ou menos dependendo do ponto a ser avaliado. A escala no formulário dos técnicos administrativos também é numérica variando de 1 a 4 onde 1 = insuficiente, 2 = regular, 3 = bom e 4 = ótimo. A avaliação docente contempla três pontos (1. Assiduidade, responsabilidade e qualidade do trabalho 2. Participação e comprometimento e 3. Relacionamento) estes por sua vez se dividem em outros 11 subitens, conforme Anexo III.

Segundo Marras⁷⁸,

Se por um lado o avaliado deve receber o *feedback* do seu avaliador — relatando o que considerou pontos fortes e pontos fracos — e poder discutir e argumentar abertamente os pontos de discordância, oferecendo o contraponto necessário para equilibrar o ato avaliativo, por outro, o avaliador deve fundamentar os seus posicionamentos em fatos claros e argumentos concretos, comprovando sempre que possível o seus pontos de vista.

⁷⁷ Anexo II e Anexo III.

⁷⁸ MARRAS, 2000, p. 181.

Gramigna⁷⁹ ainda ressalta que deverá se levar em consideração o desempenho desejado, a partir dos perfis de competências já definidos. Ou seja, há necessidade de uma referência. Para que se possa avaliar devemos ter situações péssimas e excelentes para que existam parâmetros. Para um avaliador fundamentar determinada nota ele precisará apresentar dados que justifiquem não ter concedido uma nota máxima ou não ter concedido uma nota que o avaliador julgue justa.

Nesse quesito, o formulário de ambas carreiras deixam lacunas para interpretações. Por exemplo, torna-se muito subjetivo para um chefe avaliar a assiduidade de um técnico-administrativo; quantas faltas ele poderá ter para ser considerado ótimo nesse fator? Os atrasos são registrados de que forma? Quem cuida desses registros? Quantos atrasos (e de quanto tempo) são suficientes para enquadrar um colaborador com a nota mínima ou máxima?

No caso dos docentes também ocorre o mesmo problema. Apesar de em alguns subitens exigirem comprovação a falta de parâmetros torna frágil o processo de avaliação. Observemos os subitens 2.1 (Participação em projetos de pesquisa e/ou em projetos de inovação tecnológica.) e 2.2 (Orientação de estudantes em estágios, monitorias, bolsas de pesquisa e inovação, bolsas de extensão, projetos integradores, trabalhos de conclusão de cursos e na pós-graduação *lato e stricto sensu.*) Quantos projetos são necessários para atingir determinada pontuação? Quantos orientandos são precisos para atingir determinada pontuação? A qualidade desses projetos e dessa orientação são levados em consideração? A falta de clareza nos parâmetros torna a avaliação passível de ser ineficaz uma vez que pode ocorrer de um colaborador que desenvolveu dois projetos obter a mesma nota de outro que elaborou 10.

Ainda acerca do formulário específico para os docentes, existe o seguinte tópico: 3. Relacionamento seguido dos seguintes subtópicos: 3.1 Relacionamento com os servidores do IFCE, e 3.2 Relacionamento com os discentes. É preciso destacar, que também aqui há uma ausência de parâmetros ou referências. Os dois subtópicos são muito subjetivos. Como avaliar o relacionamento de um colaborador com os numerosos servidores do instituto? Mesmo que se considere um universo de um ou dois departamentos, ainda assim seria complicado avaliar o grau de

⁷⁹ GRAMIGNA, 2004, p. 95.

relacionamento de um colaborador para com os demais. Observando o item 3.2 a questão se torna ainda mais complexa, pois como uma chefia avaliará o relacionamento entre docente e aluno uma vez que na sala de aula (teoricamente) se encontram somente os alunos e o docente? Mesmo que se incluísse um dispositivo em que o discente avaliaria seu docente, será que essa avaliação seria confiável para se extrair informações?

Vale ressaltar que o formulário de avaliação de desempenho para os servidores da carreira dos técnicos-administrativos possui também algumas questões abertas, onde o avaliador e o avaliado (na sua autoavaliação) poderão colocar em breves palavras suas considerações acerca do desempenho do servidor, habilidades, dificuldades e necessidades de treinamento; além de tecer comentários adicionais.

Destaca-se a possibilidade de se inserir sugestões de programas de aperfeiçoamento e treinamento. O gestor terá em mãos necessidades a partir da ótica do avaliado, dos pares e de sua própria ótica possuindo assim informações valiosas para o aprimoramento de seu colaborador, uma vez que Marras⁸⁰ aponta a identificação de empregados que necessitam de aperfeiçoamento como uma das utilidades da avaliação de desempenho.

Existem algumas fragilidades em ambos os formulários e algumas coisas que podem ser corrigidas, no entanto o fato de se existir um processo para avaliar o desempenho dos servidores técnico-administrativos e dos docentes do Instituto Federal do Ceará, é algo positivo a se destacar pois demonstra uma preocupação com o desenvolvimento da força de trabalho e principalmente uma preocupação com a qualidade do produto que está sendo fornecido à sociedade. As modificações que possam acontecer, devem ser no sentido de tornar o processo um pouco mais objetivo e transparente a fim de que não haja brechas para anomalias (perseguições, assédio, camaradagem, etc.).

Neste capítulo, foram abordadas as particularidades que o processo de avaliação de desempenho no IFCE possui. Por se tratar de uma instituição pública, esta deve estar submetida a uma série de leis e regulamentos que indicam o caminho a ser seguido, como por exemplo, a necessidade de se manter um

⁸⁰ MARRAS, 2000, p. 174.

processo de avaliação periódico, e também a obrigação de seus servidores orientarem sua conduta conforme o Decreto Nº 1.171, de 22 de junho de 1994 (Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal). Ressalta-se a estreita ligação que a ética mantém com o processo, pois, para se verificar se a instituição está servindo a sociedade de maneira adequada (ética) é necessária uma mensuração através da avaliação de desempenho, que por sua vez, para ser eficaz deverá ser conduzida e processada de maneira ética.

CONCLUSÃO

Ao retomarmos os objetivos desta pesquisa foi possível conceituar e propor uma discussão acerca do processo de avaliação de desempenho partindo da visão de conjunto de autores. Foi abordada a importância de se realizar avaliações periódicas de desempenho, e apresentada algumas estratégias. Fica aparente a necessidade das organizações, sejam elas públicas ou privadas manterem um programa de avaliação de desempenho e que os colaboradores e gestores se comprometam com a aplicação, objetivos e qualidade do processo, os dados coletados devem ser “tratados”, “lapidados”, as informações obtidas podem ser muito valiosas para o desenvolvimento da empresa e também do colaborador. É necessário que o processo de avaliação não se resume apenas em atingir uma nota para receber um incentivo financeiro ou promoção.

Ao discutir ética e suas relações nas dimensões, pessoal, profissional e empresarial, foi possível verificar como sua presença é fundamental e tem sido cada vez mais demandada. É comum pensar que a empresa para obter sucesso precisa levar vantagem em cima de terceiros (de personalidade jurídica ou física), mas cada vez mais, *stakeholders* e clientes, parceiros e sociedade, cobram uma postura ética das empresas. As empresas precisam "retribuir" por aquilo que são, pelos recursos humanos e naturais utilizados em suas atividades, e essa responsabilidade para com a sociedade está intimamente ligada ao comportamento ético. É importante que a avaliação de desempenho contemple questões éticas, pois se a empresa precisa de profissionais de tal comportamento a forma mais clara de se mensurar e analisar os colaboradores será através da avaliação. Há também a necessidade da empresa avaliar o relacionamento com a sociedade, uma análise com os setores e funcionários que lidam diretamente com os clientes/sociedade merece atenção especial, e estes devem ter consciência da importância de buscar um comportamento compatível com os padrões éticos da empresa.

A ética cristã se mostra como aliada, para aquelas empresas que buscam um comprometimento ético. É possível sim, por mais contraditório que possa parecer, uma empresa seguir uma ética cristã sem ter que abdicar de seus lucros e da competitividade. Mas o cuidado com o próximo (fundamento da ética cristã) poderá inclusive atrair mais clientes e colaboradores, além é claro de proporcionar um ambiente saudável para os seus colaboradores.

Através da análise feita do processo de avaliação de desempenho do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará, foi possível conhecer um pouco mais dessa prática tão necessária e comum nas instituições privadas aplicada a realidade do serviço público. Pôde-se perceber que tanto quanto na iniciativa privada, a avaliação de desempenho também é necessária ao serviço público, e os benefícios serão praticamente os mesmos desde que a aplicação seja feita de maneira ética e correta.

Foram analisados os formulários de avaliação dos servidores técnico-administrativos e docentes. Um dos pontos carentes na avaliação docente seria algum tipo de levantamento de necessidades de treinamento. Enquanto no formulário dos técnicos existe a possibilidade de um "diálogo" onde o servidor pode solicitar determinada capacitação e até mesmo a chefia pode sugerir algum treinamento, na avaliação docente não existe essa previsão. Uma possibilidade para o formulário de avaliação dos servidores técnico-administrativos seria a "quebra" de alguns tópicos. Por exemplo, em Engajamento Institucional (um dos seis fatores a se atribuir nota na avaliação) são contemplados: a organização do local de trabalho e envolvimento do funcionário em comissões e programas institucionais. Ou seja, são dois itens que poderiam ser desmembrados para que se atribísse uma nota para cada, existindo assim mais precisão no que está sendo avaliado. Outro ponto que poderia ser mais bem observado é a avaliação do Docente somente pela chefia, que pode acarretar em imprecisão do resultado e em outras distorções do processo como vimos na revisão bibliográfica.

Uma questão a ser considerada em ambos os formulários é a possibilidade de subjetividade nos itens a serem avaliados. Por exemplo, como foi visto o item que avalia a assiduidade e pontualidade dos servidores. A falta de parâmetros torna o processo passível de coleguismos ou perseguições, que seriam mais difíceis de acontecer em itens mais objetivos.

Ao analisar o processo de avaliação de desempenho no IFCE, foi possível identificar alguns pontos que podem ser mais bem trabalhados, mas que o fato da instituição se preocupar com essa prática é um grande passo para uma melhor gestão e para a oferta de um produto cada vez melhor para a sociedade. Como organização pública, o IFCE está submetido a algumas leis e regulamentos, mas naquilo que for possível deve-se buscar uma melhora, até mesmo como forma de cuidado para com os clientes da instituição que é a sociedade como um todo.

REFERÊNCIAS

AHNER, G. *Ética nos Negócios: Construir uma vida, não apenas ganhar a vida*. São Paulo: Paulinas, 2009.

ASHLEY, Patricia Almeida. *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2003.

BALDO, Roberta; MANZANETE, Celeste Marinho. Responsabilidade Social Corporativa. In: XXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Belo Horizonte, 2003. *Anais eletrônicos...* INTERCOM, Belo Horizonte, 2003. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/3366073-Responsabilidade-social-corporativa-profa-msc-roberta-baldo-profa-celeste-marinho-manzanete-universidade-metodista-de-sao-paulo.html>>. Acesso em 01 out. 2015.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. *Administração: Construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

BRASIL. Decreto Nº 5825, de 29 de julho de 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm>. Acesso em: 30 ago. 2015.

BRASIL. Lei 11.091 de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm>. Acesso em: 30 ago. 2015.

BRASIL. Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008. *Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm>. Acesso em: 10 jul. 2015.

BRASIL. Lei 12.772 de 28 de dezembro de 2012. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm>. Acesso em: 20 ago. 2015.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. Portaria No- 554, de 20 de junho de 2013. Publicada no Diário Oficial da União de 23 de julho de 2013, seção 1, página 10. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=23/07/2013&jornal=1&pagina=10&totalArquivos=72>>. Acesso em: 30 ago. 2015.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará. *Estatuto*. Disponível em: <http://www.ifce.edu.br/images/stories/menu_superior/Instituicao/documentos_institucionais/estatuto%20%20final-publicado%20no%20diario%20oficial-20-08-2009.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2015.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para assuntos jurídicos. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 10 jul. 2015.

CHIAVENATO, I. *Como transformar RH de um centro de despesa em um centro de Lucro*. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, I. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2001.

COSENZA, Orlando Nunes; CHAMOVITZ, Ilan. Ética, Ética Empresarial e Responsabilidade Social: Reflexões e Recomendações. In: XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Foz do Iguaçu, 2007. *Anais eletrônicos...* Foz do Iguaçu, 2007. Disponível em: <<http://www.joaomattar.com/%C3%89TICA,%20%C3%89TICA%20EMPRESARIAL%20E%20RESPONSABILIDADE%20SOCIAL%20REFLEXOES%20E%20RECOMENDACOES.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2015.

COSTA, Tânia Maria Zambelli de Almeida. Organização e responsabilidade social. *RH.com.br*, 24 jul. 2000. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Responsabilidade_Social/Artigo/1930/organizacao-e-responsabilidade-social.html#>. Acesso em 04 out. 2015.

DESSLER, G. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pearson, 2003.

DUTRA, J. S. *Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

FERREL, O. C. et al. *Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos*. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso Ed., 2001.

GRAMIGNA, M. R. *Modelo de Competências e Gestão dos Talentos*. São Paulo: Makron Books, 2004.

MARRAS, J. P. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2000.

MENDES, Annita Valléria Calmon. *A Administração Pública e o Sistema de Gestão da Ética: uma análise da política de promoção da ética no Poder Executivo Federal*. Brasília: Universidade de Brasília, 2014. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10482/17022>>. Acesso em: 10 jul. 2015.

MURAD, A. *Gestão e Espiritualidade: uma porta entreaberta*. São Paulo: Paulinas, 2007.

SHIGUNOV NETO, A.; GOMES, R. M. *Reflexões sobre a avaliação de desempenho: uma breve análise do sistema tradicional e das novas propostas*. Revista Eletrônica

de Ciência Administrativa. Campo Largo, v. 1, n. 1, p. 1-24, maio de 2003. p. 3.
Disponível em: <<http://189.16.45.2/ojs/index.php/recadm/article/view/462/359>>.
Acesso em: 20 set. 2015.

SIQUEIRA, W. *Avaliação de Desempenho: como romper amarras e superar modelos ultrapassados*. Rio de Janeiro: Reichman & Affonso, 2002.

SOBRE Nós. *Instituto Federal – Ceará*. Disponível em:
<<http://www.ifce.edu.br/instituicao/sobre-nos.html>>. Acesso em: 10 jul. 2015.

SOUZA FILHO, Oscar D'alva E. *Ética Individual e Ética Profissional: princípios da Razão Feliz*. Fortaleza: ABC Editora, 2004.

ANEXO II

FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE



INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
CEARÁ

RESOLUÇÃO Nº 027, DE 25 DE OUTUBRO DE 2013

ANEXO I - FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE

(Em atendimento ao disposto na Lei 12.772 de 28/12/2012,
e na Portaria - MEC nº 554 de 20/06/2013)

SERVIDOR (A): _____
SIAPE Nº: _____ CLASSE: _____ NÍVEL: _____
CAMPUS: _____
PERÍODO DE AVALIAÇÃO: ____/____/____ a ____/____/____

1. Assiduidade, responsabilidade e qualidade do trabalho	Escala de pontuação	Avaliação
1.1 Cumprimento dos horários de trabalho e dos horários em sala de aula	1-5	
1.2 Elaboração dos planos de curso e de unidade didática e cumprimento do plano do componente curricular e da carga horária estabelecida;	1-5	
1.3 Cumprimento dos prazos estabelecidos para entrega de diários e notas e de trabalhos de cunho administrativo.	1-5	
1.4 a) Empenho para manter organizado e em bom estado seu equipamento e local de trabalho; e b) Responsabilidade e cuidado no trato com o patrimônio do IFCE.	1-5	
2. Participação e comprometimento (*)	Escala de pontuação	Avaliação
2.1 Participação em projetos de pesquisa e/ou em projetos de inovação tecnológica.	1-3	
2.2 Orientação de estudantes em estágios, monitorias, bolsas de pesquisa e inovação, bolsas de extensão, projetos integradores, trabalhos de conclusão de cursos e na pós-graduação <i>lato e stricto sensu</i> .	1-4	
2.3 Participação em bancas examinadoras de monografia, de dissertações e de concurso público.	1-3	
2.4 Participação em cursos ou estágios de aperfeiçoamento, especialização e atualização.	1-4	
2.5 Participação em atividades de extensão à comunidade.	1-3	
2.6 a) Exercício de funções de direção, coordenação, assessoramento, chefia e assistência no IFCE ou em órgãos dos Ministérios da Educação, da Cultura e da Ciência, Tecnologia e Inovação; e/ou b) Atuação como representante, compreendendo a participação em órgãos colegiados do IFCE ou em órgãos dos Ministérios da Educação, da Cultura e da Ciência, Tecnologia e Inovação, na condição de indicado ou eleito; e/ou c) Atuação em atividades de representação sindical, desde que não esteja licenciado nos termos do art. 92 da Lei nº 8.112/1990.	1-3	
3. Relacionamento	Escala de pontuação	Avaliação
3.1 Relacionamento com os servidores do IFCE.	1-5	
3.2 Relacionamento com os discentes.	1-5	
PONTUAÇÃO TOTAL OBTIDA		

Observação: O docente deverá obter o mínimo de 25 (vinte e cinco) pontos nesta avaliação para estar apto à progressão funcional.

(*) Necessita de documentação comprobatória (§1º, art. 4º da Resolução nº 027/CONSUP/IFCE/2013).

Chefia Imediata

Ciente: Servidor

_____, ____ de _____ de _____

**PARECER DA COMISSÃO PROVISÓRIA DE PESSOAL DOCENTE (CPPD)
CONSTITUÍDA POR MEIO DA PORTARIA nº 266/GR-IFCE, de 01/03/2013.**

Considerando a pontuação obtida, no total de _____ pontos, o docente foi considerado _____ (apto/inapto) para a _____ (progressão/promoção) funcional.

À _____ (PROGEP/unidade de gestão de pessoas do *campus*) para registro e devidas providências.

_____, ____ de _____ de _____

Presidente

Membro

Membro

Membro

ANEXO III

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR MÉRITO



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR MÉRITO PROFISSIONAL

() AUTO-AVALIAÇÃO () AVALIAÇÃO DA CHEFIA () AVALIAÇÃO ENTRE PARES

1. IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR

NOME: _____

CARGO: _____ SETOR: _____

CAMPUS: _____ CHEFIA: _____

POSICIONAMENTO ATUAL: _____

INTERSTÍCIO DA AVALIAÇÃO: ____ / ____ / ____ a ____ / ____ / ____

2. ORIENTAÇÕES

- a) A avaliação deve enfatizar o **desempenho do servidor no cargo** e não a impressão a respeito dos hábitos pessoais observados no trabalho;
- b) Levar em consideração o desempenho do servidor durante **todo o período** a que se refere à avaliação e não aos fatos mais recentes;
- c) Lembrar-se que o desempenho pode ser prejudicado por condições materiais ou ambientais inadequadas. É importante saber identificar e reconhecer estas interferências com vistas a não prejudicar a avaliação do servidor;
- d) Evitar comparações com outros servidores, à avaliação deverá basear-se no cargo/função do avaliado e nas necessidades e metas do setor;
- e) Considerar apenas fatos concretos e observáveis. Não se basear em suposições ou se deixar influenciar por simpatias ou antipatias pessoais;
- f) Analisar o desempenho do servidor em cada um dos fatores isoladamente. Não permitir que um único aspecto favorável ou desfavorável interfira no julgamento dos demais aspectos analisados.
- g) Fazer a avaliação sem preocupar-se de estar beneficiando ou prejudicando o avaliado. É a partir do conhecimento real do desempenho, das potencialidades e limitações do avaliado, que se poderá beneficiá-lo, objetivando seu crescimento pessoal e profissional.

3. AVALIAÇÃO

Agora, avalie o desempenho do servidor, em função das atividades que ele realiza, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desempenho.

3.1 Definição dos indicadores de desempenho:

- a) Insuficiente – o desempenho do servidor está muito abaixo do nível desejado para o cargo.
- b) Regular – o desempenho do servidor aproxima-se do nível desejado sem contudo alcançá-lo.
- c) Bom – o desempenho do servidor corresponde às expectativas para o cargo que ocupa.

d) Ótimo – o desempenho do servidor supera as exigências para o cargo, demonstrando qualidades excepcionais.

FATORES	I	R	B	O
	1	2	3	4
ENGAJAMENTO INSTITUCIONAL – Empenha-se em manter organizado e em bom estado seu equipamento e local de trabalho. Responsabilidade e cuidado no trato do patrimônio do IFCE. Envolvimento do funcionário com Programas e Comissões Institucionais.				
HABILIDADE TÉCNICA – Nível de conhecimento sobre os procedimentos, normas e padrões legais e internos necessários para exercer suas atividades. Apresenta trabalhos tecnicamente corretos. Transmite informações claras e precisas.				
PONTUALIDADE/ ASSIDUIDADE – Cumpre a jornada de trabalho pré-estabelecida tanto no aspecto horário como em frequência. É assíduo e permanece no local do trabalho. Preocupa-se em marcar os compromissos pessoais fora do horário de trabalho.				
TRABALHO EM EQUIPE/RELACIONAMENTO INTERPESSOAL – Habilidade de interagir e manter o bom relacionamento com seus pares, superiores, subordinado (se houver) e usuários. Busca alternativa e contribui para a atuação positiva dos demais. Consegue lidar com as diferenças e está sempre disposto a cooperar. Colabora com os colegas e chefes na realização dos trabalhos.				
INICIATIVA/CRIATIVIDADE – Desembaraço em tomada de decisões em situações não rotineiras e a capacidade de buscar e propor idéias novas ou soluções de problemas de forma assertiva a partir dos recursos disponíveis.				
ADMINISTRAÇÃO DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO – Habilidade de administrar prazos e solicitações apresentando resultados satisfatórios mesmo diante de demandas excessivas				
TOTAL:				

3.2 Que outros aspectos de desempenho do servidor são notáveis?

3.3 O servidor foi avisado de suas habilidades e dificuldades?

3.4 Informar necessidades de treinamento para melhor desempenho de suas atividades.

3.5 Comentários Adicionais.

Em ___/___/20___

Em ___/___/20___

Em ___/___/20___

ASSINATURA DO AVALIADOR

CIENTE DO AVALIADO

VISTO DA CHEFIA IMEDIATA