

ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS, PRIVADAS E DA SOCIEDADE CIVIL

HUDSON DO VALE DE OLIVEIRA - ORG.



**GESTÃO, INOVAÇÃO
E RESPONSABILIDADE SOCIAL**

VOLUME III



Pantanal Editora

2021

Hudson do Vale de Oliveira
Organizador

**ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS, PRIVADAS E
DA SOCIEDADE CIVIL
GESTÃO, INOVAÇÃO E RESPONSABILIDADE SOCIAL
VOLUME III**



Pantanal Editora

2021

Copyright© Pantanal Editora

Editor Chefe: Prof. Dr. Alan Mario Zuffo

Editores Executivos: Prof. Dr. Jorge González Aguilera e Prof. Dr. Bruno Rodrigues de Oliveira

Diagramação: A editora. **Diagramação e Arte:** A editora. Imagens de capa e contra-capas: Canva.com. **Revisão:** O(s) autor(es), organizador(es) e a editora.

Conselho Editorial

Grau acadêmico e Nome	Instituição
Prof. Dr. Adayson Wagner Sousa de Vasconcelos	OAB/PB
Prof. Msc. Adriana Flávia Neu	Mun. Faxinal Soturno e Tupanciretã
Prof. Dra. Albys Ferrer Dubois	UO (Cuba)
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior	IF SUDESTE MG
Prof. Msc. Aris Verdecia Peña	Facultad de Medicina (Cuba)
Prof. Arisleidis Chapman Verdecia	ISCM (Cuba)
Prof. Dr. Arinaldo Pereira da Silva	UFESSPA
Prof. Dr. Bruno Gomes de Araújo	UEA
Prof. Dr. Caio Cesar Enside de Abreu	UNEMAT
Prof. Dr. Carlos Nick	UFV
Prof. Dr. Claudio Silveira Maia	AJES
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos	UFGD
Prof. Dr. Cristiano Pereira da Silva	UEMS
Prof. Ma. Dayse Rodrigues dos Santos	IFPA
Prof. Msc. David Chacon Alvarez	UNICENTRO
Prof. Dr. Denis Silva Nogueira	IFMT
Prof. Dra. Denise Silva Nogueira	UFMG
Prof. Dra. Dennyura Oliveira Galvão	URCA
Prof. Dr. Elias Rocha Gonçalves	ISEPAM-FAETEC
Prof. Me. Ernane Rosa Martins	IFG
Prof. Dr. Fábio Steiner	UEMS
Prof. Dr. Fabiano dos Santos Souza	UFF
Prof. Dr. Gabriel Andres Tafur Gomez	(Colômbia)
Prof. Dr. Hebert Hernán Soto Gonzáles	UNAM (Peru)
Prof. Dr. Hudson do Vale de Oliveira	IFRR
Prof. Msc. Javier Revilla Armesto	UCG (México)
Prof. Msc. João Camilo Sevilla	Mun. Rio de Janeiro
Prof. Dr. José Luis Soto Gonzales	UNMSM (Peru)
Prof. Dr. Julio Cezar Uzinski	UFMT
Prof. Msc. Lucas R. Oliveira	Mun. de Chap. do Sul
Prof. Dra. Keyla Christina Almeida Portela	IFPR
Prof. Dr. Leandris Argente-Martínez	Tec-NM (México)
Prof. Msc. Lidiene Jaqueline de Souza Costa Marchesan	Consultório em Santa Maria
Prof. Dr. Marco Aurélio Kistemann	UFJF
Prof. Msc. Marcos Pisarski Júnior	UEG
Prof. Dr. Marcos Pereira dos Santos	FAQ
Prof. Dr. Mario Rodrigo Esparza Mantilla	UNAM (Peru)
Prof. Msc. Mary Jose Almeida Pereira	SEDUC/PA
Prof. Msc. Nila Luciana Vilhena Madureira	IFPA
Prof. Dra. Patrícia Maurer	UNIPAMPA
Prof. Msc. Queila Pahim da Silva	IFB
Prof. Dr. Rafael Chapman Auty	UO (Cuba)
Prof. Dr. Rafael Felipe Ratke	UFMS
Prof. Dr. Raphael Reis da Silva	UFPI
Prof. Dr. Ricardo Alves de Araújo	UEMA
Prof. Dr. Wéverson Lima Fonseca	UFPI
Prof. Msc. Wesclen Vilar Nogueira	FURG
Prof. Dra. Yilan Fung Boix	UO (Cuba)
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme	UFT

Conselho Técnico Científico

- Esp. Joacir Mário Zuffo Júnior
- Esp. Maurício Amormino Júnior
- Esp. Tayronne de Almeida Rodrigues
- Lda. Rosalina Eufrausino Lustosa Zuffo

Ficha Catalográfica

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

O68 Organizações públicas, privadas e da sociedade civil [livro eletrônico] : gestão, inovação e responsabilidade social: volume III / Organizador Hudson do Vale de Oliveira. – Nova Xavantina, MT: Pantanal, 2021. 104p.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN 978-65-88319-72-7

DOI <https://doi.org/10.46420/9786588319727>

1. Administração de empresas. 2. Inovação. 3. Responsabilidade social. I. Oliveira, Hudson do Vale de.

CDD 354

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422



Nossos e-books são de acesso público e gratuito e seu download e compartilhamento são permitidos, mas solicitamos que sejam dados os devidos créditos à Pantanal Editora e também aos organizadores e autores. Entretanto, não é permitida a utilização dos e-books para fins comerciais, exceto com autorização expressa dos autores com a concordância da Pantanal Editora.

Pantanal Editora

Rua Abaete, 83, Sala B, Centro. CEP: 78690-000.
Nova Xavantina – Mato Grosso – Brasil.
Telefone (66) 99682-4165 (Whatsapp).
<https://www.editorapantanal.com.br>
contato@editorapantanal.com.br

APRESENTAÇÃO

Este terceiro volume da obra “Organizações Públicas, Privadas e da Sociedade Civil: Gestão, Inovação e Responsabilidade Social” traz oito capítulos, teóricos e empíricos, apresentando análises e reflexões que precisam estar sempre na mesa de debates, sobretudo pela constante transformação pela qual a sociedade passa, em função dos diferentes contextos, como a questão da pandemia que tem assolado o mundo desde 2020, e da forma como os atores atuam frente aos contextos existentes, interferindo, portanto, positiva ou negativamente, nas práticas e nas ações desenvolvidas pelas organizações, sejam elas públicas, privadas ou da sociedade civil.

Nesta perspectiva, o primeiro capítulo intitulado “Arquivo-Geral do MPRN: Gestão Arquivística Documental no Processo de Digitalização do e-MP”, tem como propósito identificar as normas e os parâmetros exigidos no processo de digitalização de documentos, frente à implantação do sistema e-MP e também apresenta os desafios na área de gestão documental eletrônica na administração pública.

No segundo capítulo, “Narrativa e Militância na Reconstituição Histórica de uma Comunidade de Baixa Renda”, as autoras trazem um relato realizado em uma comunidade de baixa renda, em Aracaju/SE, abordando, dentro outros elementos, os principais aspectos históricos, sociais, políticos e identitários da comunidade.

Com o título “Empreendedorismo Socioambiental: Uma Abordagem Transdisciplinar nos Cursos Técnicos Integrados do IFRR/*Campus* Boa Vista Zona Oeste”, no terceiro capítulo as autoras trazem um relato de uma ação de natureza pedagógica desenvolvida e implantada, desde 2016, no *Campus* Boa Vista Zona Oeste (CBVZO) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima (IFRR), abordando a temática do empreendedorismo socioambiental.

No quarto capítulo, “Regimes Internacionais e suas contribuições para o Desenvolvimento Econômico e do Meio Ambiente no Mundo: Uma Reflexão em relação à Preservação do Meio Ambiente e dos Animais”, os autores trazem algumas reflexões com foco em discutir os regimes internacionais e as suas contribuições para o desenvolvimento econômico e para a preservação do meio ambiente em todo o mundo.

O quinto capítulo, “Análise do Modelo de Avaliação de Pessoal adotado em SUAPE/Pernambuco”, traz uma apresentação do modelo de avaliação de desempenho adotado pelo complexo portuário de Suape/PE, e busca discutir a importância desta ferramenta de avaliação de desempenho como um instrumento democrático e inclusivo da gestão do Complexo.

Com o título “Uso de Tecnologias na Segurança Pública para Preservar e Potencializar o Turismo: Desafios da Copa do Mundo no Brasil em 2014”, no sexto capítulo os autores apresentam dados relacionados à segurança pública e discutem sobre a importância do uso das tecnologias da informação e

comunicação pela segurança pública na América Latina, com foco no caso brasileiro, por meio da experiência da Copa do Mundo de 2014.

No sétimo capítulo, “Considerações sobre os desafios na Aplicabilidade da Lei de Execução Penal no Brasil”, os autores abordam sobre a precariedade do sistema prisional brasileiro, bem como sobre as condições desumanas encontradas especificamente em alguns presídios, apresentando reflexões sobre os desafios postos à aplicabilidade da Lei de Execução Penal.

Intitulado “Cultura de Aprendizagem em Cooperativas Agropecuárias do Estado de Roraima – RR”, no oitavo capítulo os autores buscam analisar a cultura de aprendizagem em cooperativas do ramo agropecuário do estado de Roraima à luz das disciplinas abordadas por Peter Senge (2001).

Assim, com os oito textos apresentados, e reforçando o objetivo dos dois primeiros volumes desta obra, convidamos você, não apenas para a leitura dos textos que compõem este volume, mas também para contribuir com os debates e com as reflexões acerca das organizações – sejam elas públicas, privadas ou da sociedade civil –, nos mais diferentes contextos, à luz de diferentes lentes de análises e perspectivas teóricas.

Hudson do Vale de Oliveira

SUMÁRIO

Apresentação	4
Capítulo I.....	7
Arquivo-Geral do MPRN: Gestão Arquivística Documental no de Processo Digitalização do e-MP	7
Capítulo II	24
Narrativa e Militância na Reconstituição Histórica de uma Comunidade de Baixa Renda	24
Capítulo III.....	39
Empreendedorismo Socioambiental: Uma Abordagem Transdisciplinar nos Cursos Técnicos Integrados do IFRR/Campus Boa Vista Zona Oeste	39
Capítulo IV	47
Regimes internacionais e suas contribuições para o desenvolvimento econômico e do meio ambiente no mundo: uma reflexão em relação à preservação do meio ambiente e dos animais	47
Capítulo V.....	57
Análise do Modelo de Avaliação de Pessoal adotado em Suape/Pernambuco	57
Capítulo VI	68
Uso de Tecnologias na Segurança Pública para preservar e potencializar o Turismo: desafios da Copa do Mundo no Brasil em 2014	68
Capítulo VII.....	78
Considerações sobre os desafios na aplicabilidade da Lei de Execução Penal no Brasil	78
Capítulo VIII	90
Cultura de Aprendizagem em Cooperativas Agropecuárias do Estado de Roraima – RR	90
Índice Remissivo	103
Sobre o organizador.....	104

CONCLUSÃO

Regimes internacionais são construções institucionais que permitem aumentar a cooperação entre vários atores, notadamente Estados, na solução de problemas comuns. Nos últimos anos, as questões ambientais ganharam relevo e destaque, exigindo ações efetivas para sua preservação. Nesse sentido, vários regimes ambientais foram criados e ampliados, como é o caso do Regime da Proteção da Camada de Ozônio e o Regime de Mudança Climática, que hoje ocupam posição relevante na agenda política internacional.

Construir um regime de proteção à vida animal ainda é um desafio. Pode-se argumentar que o tema é tratado em outros regimes, como o da Biodiversidade, e compreendido em Convenções Internacionais, como a que trata do Comércio Internacional das Espécies da Flora e da Fauna Selvagens em Perigo de Extinção (CITES). Mas, cresceu muito hoje a preocupação específica de afirmar direitos dos animais, acima da simples proteção. A evolução desse tema exige mais estudos e, talvez, um arcabouço institucional próprio, que pode justificar e exigir a formação de um regime internacional para a proteção animal.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ackel Filho D (2001). *Direito dos Animais*. São Paulo: Themis.

Dias EC (2012). A defesa dos animais e as conquistas legislativas do movimento de proteção animal no Brasil. *Jus Navigandi*, Teresina. Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/6111>>. Acesso em: 12/12/2012.

Haas P (1992). Epistemic Communities and International Policy Coordination. *International Organization*, 46(1): 1-35.

Krasner SD (1982). Structural causes and regime consequences: regimes as intervening variables. In: Krasner SD (Ed). *International Regimes*. London: Cornell University Press.

ONU - Organização das Nações Unidas (1978). Carta das Nações Unidas. Disponível em: <http://www.urca.br/ceua/arquivos/Os%20direitos%20dos%20animais%20UNESCO.pdf>. Acesso em 19/04/2021.

Silva AF da et al. (2010). *Direito Ambiental*. Rio de Janeiro: Forense.

Young OR (2002). A eficácia das instituições internacionais: alguns casos difíceis e algumas variáveis críticas. In: Rosenau JN et al. *Governança sem governo: ordem e transformação na política mundial*. Brasília: Ed. UnB; São Paulo: Imprensa Oficial.

Análise do Modelo de Avaliação de Pessoal adotado em Suape/Pernambuco

Recebido em: 15/05/2021

Aceito em: 02/06/2021

 10.46420/9786588319727cap5

Fernando Salvino da Silva¹ 

Jucimar Casimiro de Andarde^{2*} 

Robson José Silva de Santana³ 

Renata Porto Chaves⁴ 

Jamille Queiroz Leite⁵ 

INTRODUÇÃO

Avaliar resultados e desempenhos faz parte do cotidiano das pessoas, é da própria natureza humana. Uma empresa/organização também necessita de um processo contínuo de avaliação de desempenho, afinal, é indispensável na era da informação, controlar as atividades operacionais, incentivar os funcionários, identificar problemas que necessitam de intervenções dos gestores, feedback para orientar o planejamento, execução e controle, enfim, verificar se sua missão está sendo atingida (Abraucio, 2007).

Avaliar o desempenho de pessoas é um processo que se inicia com o planejamento e termina com a comparação entre o executado e o planejado. Seja formalmente (escrita) ou informal (não escrita). A necessidade de formalização da avaliação está relacionada ao tamanho da organização (Lara et al, 2014). Para uma organização como o Porto de Suape/PE, esta avaliação se dá formalmente porque a informalidade não permitiria o registro das informações sobre o desempenho do pessoal, isto é: o que o indivíduo faz, mas também como ele faz o seu trabalho, tampouco, garantiria uniformidade de procedimentos na aplicação de políticas administrativas que considerem o desempenho dos empregados (Leme, 2014).

Há metodologias de avaliação de pessoal baseadas em aspectos comportamentais, em que fatores como cooperação, responsabilidade e sociabilidade são a preocupação para a qualidade das relações interpessoais entre colegas de trabalho (Leme, 2014). Mas também, a avaliação pode explorar aspectos do potencial do empregado para desempenhar com eficiência seu trabalho (Lara et al, 2014). Outra forma de

¹ Mestrando em Tecnologia e Gestão em Educação a Distância (UFRPE). Professor Executor Ser educacional, Recife – PE.

² Mestre em Administração (UFRPE). Professor Executor Ser educacional, Recife – PE.

³ Especialista em Contabilidade e Controladoria (UFPE). Professor Executor Ser educacional, Recife – PE.

⁴ Mestra em Administração (UFRPE). Professora Executora Ser educacional, Recife – PE.

⁵ Mestra em Administração (UFPE). Professor Executor Ser educacional, Recife – PE.

* Autor correspondente: jucimarcandrade@gmail.com

avaliar o desempenho de pessoas em ambiente de trabalho é considerar a avaliação individual como parte de um processo mais amplo de avaliação da organização.

Assim, enquanto ferramenta, a avaliação de desempenho procura atentar para o fato de se avaliar com metodologias diferenciadas: um processo denominado Avaliação Especial de Desempenho (AED), e a chamada Avaliação de Desempenho Individual (ADI), para o servidor estável, ambas apropriadas à natureza do cargo ocupado (se técnico ou de direção ou assessoramento) (Shigunov Neto et al., 2003).

Este artigo apresenta o modelo de avaliação de desempenho de pessoal baseada em resultados do trabalho implantado no Complexo de Suape. O referido Complexo Industrial em Pernambuco surgiu com uma proposta reformadora e moderna, envolvendo várias ações como a introdução de mecanismos de avaliação de desempenho individual e de resultados organizacionais, atrelados e baseados em indicadores de qualidade e produtividade (Suape, 2014).

Assim, é objetivo deste artigo apresentar o modelo de avaliação de desempenho utilizado pelo complexo portuário de Suape/PE, discutindo a importância da ferramenta avaliação de desempenho como o instrumento democrático e inclusivo da gestão de desempenho do Complexo.

MATERIAL E MÉTODOS

A presente investigação trata-se de um estudo de caso, pois o caso é o próprio objeto da pesquisa; assim, o estudo busca conhecer em profundidade, sem qualquer preocupação em desenvolver alguma teoria específica sobre a temática abordada. Utilizou-se a abordagem qualitativa, por meio de estudo de caso no Complexo Portuário de Suape, localizado no estado de Pernambuco.

O método de estudo de caso particular é especialmente indicado para investigadores isolados, dado que proporciona uma oportunidade para estudar, de uma forma mais ou menos aprofundada, um determinado aspecto de um problema em pouco tempo (Gil, 2010).

Markoni et al. (20018) acrescentam que o estudo de caso tem sido definido como sendo um termo global para uma família de métodos de investigação que têm em comum o fato de se concentrarem deliberadamente sobre o estudo de um determinado caso.

Os dados foram coletados via internet, disponibilizados pelo complexo em sua página eletrônica. Pelo fato do estudo de caso se valer de vários meios de coleta de dados, o processo analítico ocorreu por meio de variados modelos de análise. Todavia, vale afirmar que a análise dos dados do caso foi de natureza predominantemente qualitativa. Este método é útil quando o fenômeno a ser estudado é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para suportar a proposição de questões causais e nos casos em que o fenômeno não pode ser estudado fora do contexto onde naturalmente ocorre (Gil, 2010).

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é fundamental na gestão das organizações, além de ser um processo vital pelo seu potencial de afetar uma variedade de funções relacionadas ao trabalho (Sotomayor, 2007). Especificamente, a avaliação de desempenho individual realizada de modo formal e transparente aumenta o nível de confiança entre os indivíduos envolvidos no processo (Coletti et al., 2005). Para diferenciar a avaliação de desempenho formal e informal, analisam-se características quanto à fixação de metas, medição do desempenho e distribuição de recompensas (Hartmann et al., 2009).

Neste caso, pode-se afirmar que as avaliações fazem parte do dia a dia de qualquer organização, sendo necessárias para averiguar a correção das ações organizacionais e identificar as necessidades de revisão e melhoria.

A importância das avaliações está no subsídio à decisão gerencial, com base em critérios definidos como legítimos pela organização e pelos profissionais. De acordo com Reifschneider (2008), a avaliação do desempenho de pessoal deve ser entendida como um processo, que se inicia com o planejamento e termina com a comparação entre o executado e o planejado. Ela pode ser formal (escrita) ou informal (não escrita).

Para Behn (2003), a Avaliação de Desempenho tem apenas um propósito: melhorar o desempenho. Avaliar; controlar, orçar, motivar, promover, comemorar e aprender são meios para atingi-lo. Para Van Camp et al. (2016), ela possui os seguintes propósitos: planejar, monitorar, avaliar, controlar e comunicar financeira e operacionalmente atividades executadas; informar o tomador de decisão; maximizar a eficácia e conduzir a melhoria; alcançar alinhamento com metas organizacionais, objetivos e estratégia organizacional; recompensa e disciplina pessoal e de gestão; e previsão de resultados futuros.

A necessidade de formalização da avaliação está diretamente relacionada ao tamanho da organização. Pela dupla face que possui, avaliar desempenho oportuniza que a organização não somente registre o que o indivíduo faz, mas também como ele faz o seu trabalho.

A Avaliação de Desempenho Organizacional auxilia o aprimoramento das atividades das organizações (Amaratunga et al., 2002), oportunizando seu desenvolvimento. Historicamente, a avaliação tem se preocupado com a mensuração por meio da criação de indicadores para controle e monitoramento do cumprimento de metas em níveis estratégicos, táticos, operacionais e individuais (Brudan, 2010).

Portanto, com a avaliação de desempenho, é possível compatibilizar o ideal e o real em termos de produtividade organizacional, pois é viabilizado o gerenciamento da organização. De acordo com Kaplan et al. (1997), parafraseando Deming, o que não é medido não é gerenciado. Deste modo, a avaliação de desempenho permite medir quanto do planejamento foi executado e em que condições, adequando, desta forma, o plano à execução.

Modelo de avaliação de desempenho utilizado em SUAPE

O Complexo Industrial Portuário de Suape é considerado um dos principais polos de investimentos do país. O Porto apresenta estrutura moderna, com profundidades entre 15,5m e 20,0m e grande potencial de expansão.

A localização estratégica em relação às principais rotas marítimas de navegação o mantém conectado a mais de 160 portos em todos os continentes, com linhas diretas da Europa, América do Norte e África.

Com cinco cais internos, três terminais externos e um píer petroleiro com dois terminais de atracação em construção, o porto destaca-se pelo variado perfil de suas cargas (Figura 1).



Figura 1. Vista Panorâmica do Complexo de Suape/PE. Fonte: <http://www.suape.pe.gov.br/pt/>, 2020.

Tendo em vista o processo de industrialização ali formado, contando atualmente com 120 indústrias ou empresas, surgiu no Complexo a necessidade de criar um Programa de Avaliação de Desempenho (PAD), dentro dos moldes de uma gestão democrática (Suape, 2014), definida como o processo de determinação da atuação do empregado no trabalho em seus aspectos qualitativos e quantitativos. Em fevereiro de 2010, a gestão atual do Complexo introduziu o seu modelo de Avaliação de Desempenho Individual (ADI), a qual objetivou:

- a) Reconhecer o mérito do empregado, assegurando a diferenciação e valorização dos diversos níveis de desempenho;
- b) Instrumentalizar a gestão de desempenho;
- c) Promover a comunicação eficaz entre hierarquias.

Quanto aos benefícios, a avaliação de desempenho de Suape busca:

- a) Oferecer informações sobre o desempenho humano e sua contribuição para o desempenho empresarial e para o alcance dos objetivos organizacionais;
- b) Identificar as necessidades de capacitação e reciclagem visando à melhoria do nível de qualificação e, por conseguinte, dos resultados;

c) Dinamizar as políticas de recursos humanos, oferecendo oportunidades de crescimento profissional, estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento interpessoal.

O método de avaliação de desempenho adotado no Complexo é autoavaliativo. Secundariamente, o funcionário é avaliado pela sua chefia imediata. Dessa maneira, anualmente as metas de cada colaborador são traçadas através de um plano prévio firmado entre o empregado e o seu gestor. No registro ficam contidas todas as metas para aquele ano em vigor (Suape, 2014).

A referida metodologia possui múltiplos objetivos, tais como: definir políticas e decisões relativas ao gerenciamento dos recursos humanos da empresa; explicitar os papéis que o empregado deveria assumir na execução de seu trabalho; melhorar a integração e o desenvolvimento do mesmo; detectar potencialidades e conscientizar avaliador e avaliado de suas responsabilidades.

Segundo Alves (2006), em decorrência do desenvolvimento profissional presente e do mercado cada vez mais exigente, é imposto às pessoas o desenvolvimento de competências e habilidades, pois estas são continuamente necessárias (essa parte que sugiro excluir parece repetitiva com o que foi dito anteriormente). Desta necessidade há vários tipos de avaliação de desempenho.

No Complexo de Suape/PE o modelo adotado de avaliação de desempenho se baseia em uma relação de fatores de avaliação a serem considerados (check-lists) a respeito de cada funcionário. De acordo com o modelo, cada fator de desempenho recebe uma avaliação quantitativa – 1, 2, 3, 4 e 5.

Trata-se de um formulário - uma folha impressa em frente e verso -, que se preenche a cada semestre do ano-calendário, em uma negociação supervisor-empregado. O referido formulário contém oito campos, onde são registradas as seguintes informações: período de avaliação; identificação do empregado; plano de trabalho, onde se discriminam as atividades, os resultados esperados e o subprojeto ao qual cada atividade está vinculada.

O modelo de AD adotado obedece às normas e critérios fixados pela Resolução CONSUNI nº 01/2004. Segundo essa resolução, a AD é “um processo contínuo, pedagógico, educativo e construtivo”. As informações obtidas do processo podem ser usadas para análise e reflexão do trabalho desempenhado pelos técnico-administrativos, em atividades técnicas e administrativas e do ambiente de trabalho (Suape, 2014).

O objetivo principal da AD é aprimorar o desempenho das atividades técnicas e administrativas visando a “gestão dos talentos humanos e melhoria dos trabalhos desenvolvidos”. Utilizando essas habilidades, o avaliador tem maiores chances de obter o êxito no fechamento da ferramenta de avaliação de desempenho que é, justamente, o momento de apresentar os resultados a cada funcionário.

No que diz respeito ao método avaliativo, o modelo é autoavaliativo e se apresenta composto de: autoavaliação (este modelo permite que o colaborador analise seu próprio desempenho, destacando os

pontos positivos e negativos, necessidades e avanços em busca de seus propósitos); a avaliação do gestor e a ficha de registro final (Bergamini et al., 1988).

O formulário de avaliação se apresenta dividido em três aspectos, são eles:

a) **Avaliação comportamental** – esta se dá em razão das características inerentes ao empregado, apreendidas no convívio social, ou aprimoradas através de treinamento e autodesenvolvimento;

b) **Avaliação técnica** – quando avaliado por meta pretende avaliar as metas estabelecidas para o cargo; define-se que metas são as ações específicas mensuráveis que constituem os passos para se atingir os objetivos.

Quando avaliado por conhecimento, entende-se como uma forma de avaliar os conhecimentos estabelecidos para o cargo; define-se que conhecimento é o que se adquire com a fazer, com a prática e demonstra-se através de ações.

c) **Avaliação por antiguidade** – avalia estabelecendo uma pontuação pelo tempo de serviço prestado a SUAPE, ocorrendo de forma não cumulativa (Suape, 2014).

Quanto à nota da avaliação, esta resulta do somatório das pontuações obtidas pelos empregados, onde a Avaliação Comportamental tem peso de 20% (vinte por cento), a Avaliação por Antiguidade 10% (dez por cento) e a Avaliação Técnica 70% (setenta por cento), sendo por metas 40% (quarenta por cento) e conhecimentos específicos 30% (trinta por cento), totalizando 100% (cem por cento) (Suape, 2014).

Assim, o colaborador que atingir os resultados esperados e que objetiva a evolução (no sentido de progressão?) na carreira, terá sua proposta encaminhadas à Coordenação de gestão de pessoas para aprovação pela Diretoria. Do mesmo modo, aquele que não atingir os resultados, deverá ser encaminhado para inclusão em programas de capacitação e, assim, participar da próxima avaliação de desempenho. A comparação entre essas competências necessárias ou resultados esperados e as competências já disponíveis ou resultados alcançados permite, então, identificar as lacunas ou discrepâncias existentes.

O modelo de avaliação do Complexo de Suape utiliza formulário com adoção de escala gráfica; tal formulário é de dupla entrada e avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados, além da facilidade de serem aplicados e tabulados (Suape, 2014).

Adota a avaliação 360°, utilizando conjuntamente a avaliação por competência (antiguidade), técnica e comportamental, agregando a pactuação de metas das equipes de trabalho e individuais atreladas ao planejamento da empresa (Maximiniano, 1985). Além das metas de desempenho individual pactuada no plano de trabalho, cada servidor será avaliado nos seguintes fatores mínimos, transversais e obrigatórios:

a) produtividade no trabalho, com base em parâmetros previamente estabelecidos de qualidade e produtividade;

- b) conhecimento de métodos e técnicas necessárias para o desenvolvimento das atividades referentes ao cargo efetivo na unidade de exercício;
- c) trabalho em equipe;
- d) comprometimento com o trabalho; e
- e) cumprimento das normas de procedimentos e de conduta no desempenho das atribuições do cargo.

Além dos fatores mínimos, são incluídos um ou mais dos seguintes fatores opcionais:

- a) qualidade técnica do trabalho;
- b) capacidade de autodesenvolvimento;
- c) capacidade de iniciativa;
- d) relacionamento interpessoal; e
- e) flexibilidade às mudanças.

A vantagem desse modelo é que ele é simples e de fácil aplicação, visão gráfica e global dos fatores da avaliação, facilidade na comparação de dados. Quanto à desvantagem é que ele é superficial e subjetivo, favorece o efeito ralo, rigidez, nenhuma participação ativa do avaliado, avalia apenas o desempenho passado.

O ciclo de avaliação é o período de doze meses considerado para a realização da avaliação de desempenho individual e institucional e compreende as seguintes etapas:

- a) publicação das metas globais;
- b) estabelecimento de compromissos de desempenho individual e institucional, firmados no início do ciclo de avaliação entre a chefia imediata e cada integrante da equipe, a partir das metas institucionais;
- c) acompanhamento de todas as etapas do processo de avaliação de desempenho individual e institucional, sob orientação e supervisão dos dirigentes do órgão ou entidade;
- d) avaliação parcial dos resultados obtidos, para fins de ajustes necessários;
- e) apuração final das pontuações para o fechamento dos resultados obtidos em todos os componentes da avaliação de desempenho;
- f) publicação do resultado final da avaliação;
- g) retorno aos avaliados, visando a discutir os resultados obtidos na avaliação de desempenho, após a consolidação das pontuações (Suape, 2014).

Dessa forma, os aspectos inovadores da sistemática são reiterados, no sentido de uniformizar e tornar mais orgânica as práticas de avaliação de desempenho, que integram a política de gestão de pessoas, no qual a democratização das relações de trabalho constitui-se o eixo principal dessa política.

A democratização das relações de trabalho pressupõe a possibilidade do colaborador se organizar e fazer-se representar por seus pares, mote preliminar da democracia.

Nessa perspectiva, os colaboradores em exercício na mesma unidade de avaliação são avaliados na dimensão individual, a partir dos seguintes fatores:

- a) dos conceitos atribuídos pelo próprio avaliado, na proporção de quinze por cento;
- b) dos conceitos atribuídos pela chefia imediata, na proporção de trinta e cinco por cento;
- c) da média dos conceitos atribuídos pelos demais integrantes da equipe de trabalho, na proporção de vinte e cinco por cento; e
- d) da média dos conceitos atribuídos pelos integrantes da equipe de trabalho subordinada à chefia avaliada, na proporção de vinte e cinco por cento.

Além disso, são características que contemplam o modelo de AD de Suape:

a) Critérios de resultados, isto é, de eficácia (o que deve ser produzido) e de eficiência (como o resultado é produzido), definidos no planejamento do trabalho; as metas de produção individual devem ser determinadas pelas metas de produção da unidade organizacional à qual o empregado presta seus serviços, favorecendo uma divisão do trabalho o mais equitativa possível entre os empregados disponíveis para cumprir aquelas metas; os indicadores de desempenho devem ser indicadores de tarefa e estarem relacionados às metas de produção de equipes e unidades produtivas, que derivam das metas perseguidas pela organização;

b) Metas de produção entre o supervisor e os empregados, cujos limites são a programação da unidade e os requisitos de qualidade dos resultados do trabalho; a negociação inclui, ainda, as condições necessárias para a execução do trabalho - fornecimento de meios como, por exemplo, materiais e equipamentos, além dos conhecimentos e habilidades necessárias para o desenvolvimento do empregado;

c) Sistematizar atividades típicas de gerência, possibilitando momentos formal e institucionalmente valorizados para o planejamento e a identificação do empregado e do como o produto deve ser apresentado (o padrão de desempenho esperado), bem como para a retroalimentação do processo;

d) Ter como referência os padrões de desempenho estabelecidos no planejamento; o padrão de desempenho é o critério de aceitabilidade do produto do trabalho apresentado; geralmente se utilizam padrões de excelência em acordo com os requisitos de clientes internos e externos; há três categorias gerais de critérios - quantidade, qualidade e tempo; a categoria qualidade é ampla em escopo, menos específica e mais difícil de mensurar (Suape, 2014).

A propósito, é importante destacar que, até então, as avaliações de desempenho individual eram feitas apenas pela chefia imediata, sem a participação efetiva do servidor.

Com a legislação, o colaborador passou a fazer a sua autoavaliação, a avaliação de seus pares e a avaliação da sua chefia imediata, contribuindo não somente para o seu resultado individual, como também com o resultado de toda a equipe de trabalho.

Constata-se que a avaliação de desempenho individual (ADI) é utilizada para a concessão de benefícios pecuniários, como os recém-criados prêmios por produtividade e adicional de desempenho, e para o desenvolvimento, por meio de promoção, nos novos planos de carreira dos servidores públicos estaduais.

Destarte, o processo ADI em Suape permitiu o acompanhamento sistematizado e contínuo do desempenho do servidor e possibilitou a identificação de várias irregularidades na situação funcional dos servidores, bem como a avaliação de quais estavam sendo subaproveitados e quais deveriam passar por um processo de capacitação. Também foi possível obter um diagnóstico das condições de trabalho oferecidas pelos órgãos, sendo providenciadas melhorias nos casos necessários.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Num quadro mais geral, considerando a base principiológica geral em que se pautou o modelo de ADI do Complexo de Suape/PE, considera-se que a avaliação proposta no modelo se apresenta clara no que diz respeito ao que se espera do avaliado, não necessitando do contato direto do gestor com o avaliado, principalmente no que diz respeito ao feedback.

Assim, o modelo de avaliação apresentado se mostra inovador ao romper com a relação vertical tradicionalmente estabelecida entre o colaborador e a administração do Complexo no objetivo de promover uma efetiva gestão por resultados, com a adoção do diálogo como instrumento para superar os conflitos e promover o espírito coletivo nas relações de trabalho.

A avaliação ora estudada/apresentada é uma forma contemporânea de avaliação, pois se baseia na visão estratégica, onde a preocupação é com o desempenho do colaborador. Neste método, o avaliado recebe feedbacks (retornos) de todas as pessoas com quem ele tem relação, também chamados de stakeholders, como pares, superior imediato, subordinados, clientes, entre outros.

Portanto, o método de avaliação do Complexo permite que cada avaliado compare sua autoavaliação com as dos demais avaliadores, verificando como suas atitudes são vistas por diferentes pessoas, fazendo com que as mesmas sejam efetuadas da melhor maneira possível e com consciência, desenvolvendo suas competências pessoais.

Destaca-se que o *feedback* 360 graus tornam-se capaz de desenvolver competências pessoais, desde que interpretado corretamente, inclusive por fornecer informações mais claras acerca do comportamento do indivíduo.

Outro ponto percebido na avaliação de desempenho foi o fato de a mesma reunir diversas fontes de informação, a fim de possuir uma visão completa acerca das atividades desenvolvidas.

Logo, se conclui que a avaliação de desempenho é uma estratégia absolutamente viável e promissora de política de gestão de pessoas na Administração do Complexo, sobretudo em função da busca por alternativas e ferramentas práticas que promovam a modernização da gestão.

Por sim, a experiência mostra que o modelo é uma ferramenta democrática e deve ser largamente utilizada, pois, se entende que uma política de Desenvolvimento de Pessoas envolve os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal, que podem ir além de treinamento e desenvolvimento de pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abraucio LF (2007). O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente, Cadernos ENAP.
- Alves ACT (2006). As reformas em Minas Gerais: choque de gestão, avaliação de desempenho e alterações no trabalho docente. VI Seminário da Redestrado – Regulação Educacional e Trabalho Docente, 06 e 07 de novembro de 2006: UERJ, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.fae.ufmg.br/estrado/cd.pdf>>, Acesso em: 15/08/ 2020.
- Amaratunga D et al. (2002). Moving from performance measurement to performance management. *Facilities*, 20(5/6): 217-223.
- Behn RD (2003). Why measure performance? Different purposes require diferente measures. *Public administration review*, 63(5): 586-606.
- Bergamini CW et al. (1988). Avaliação de desempenho humano na empresa. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Brudan A (2010). Rediscovering performance management: Systems, learning and integration. *Measuring Business Excellence*, 14(1): 109-123.
- Coletti AL et al. (2005). The effect of control systems on trust in collaborative environments. *The Accounting Review*, 80(2): 477-500.
- Chiavenato I (2009) Introdução à teoria geral da administração. 4. ed. São Paulo: Makron.
- Gil AC (2010). Como elaborar projetos de pesquisa, 5a ed. São Paulo: Atlas.
- Hartmann F et al. (2009). How formal performance evaluation affects trust between superior and subordinate managers. *Accounting, Organization and Society*, 34(6): 722-737.
- Kaplan RS et al. (1997). A estratégia em ação: Balanced Scorecard (13ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Lara J et al. (2014). Avaliação de desempenho no modelo por competência: uma experiência de utilização. Disponível em: <[http:// www.psicologia.com.pt/artigos/imprimir_1.php?codigo=TL0001](http://www.psicologia.com.pt/artigos/imprimir_1.php?codigo=TL0001)>. Acesso em: 13/07/2020.

- Leme R (2014). Livro mostra elo entre desempenho, competências e remuneração. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4511&org=1>>. Acesso em: 14/11/2020.
- Marconi M de A et al. (2018). Fundamentos de Metodologia Científica. 9 ed. São Paulo: Atlas.
- Maximiano AC (1985). Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2.ed. São Paulo: Atlas.
- Reifschneider MB (2008). Considerações sobre avaliação de desempenho. Ensaio: avaliação de políticas públicas educativas. Revista Avaliação de Políticas Públicas Educacionais, 16(58): 47-58.
- Shigunov Neto A et al. (2003). Reflexões sobre a avaliação de desempenho: uma breve análise do sistema tradicional e das novas propostas. EnANPAD. Disponível em: <<http://ead.enap.gov.br?id=3372>>. Acesso em: 12/06/2020.
- Sotomayor AMSB (2007). Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: A perspectiva da justiça organizacional. Revista Universo Contábil, 3(3): 87-100.
- Suape (2014). Avaliação de desempenho. Disponível em: <<http://suape.gov.pe.br>>. Acesso em: 02/12/2020.
- Van Camp J et al. (2016) Taxonomizing performance measurement systems failures. International journal of productivity and performance management, 65(5): 672-693.

ÍNDICE REMISSIVO

A

América Latina, 5, 68, 71, 72, 77
aspectos identitários, 27, 33

B

Brasil, 3, 4, 5, 9, 17, 21, 22, 24, 26, 31, 37, 38, 52,
53, 56, 68, 69, 70, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 82,
84, 86, 87, 88, 92, 93, 101

C

cargo, 58, 62, 63
Comunidade, 4, 24, 36, 37
cooperativas, 5, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98,
99, 100, 101, 102
cultura de aprendizagem, 5, 91, 94, 96, 100, 101,
102

D

desenvolvimento sustentável, 54
Digitalização, 4, 7, 11, 16, 22, 23
Dignidade, 34, 87
direitos humanos, 22, 84, 85, 86, 88
documento, 7, 10, 11, 12, 15, 16, 17, 18, 19

E

Empreendedorismo, 4, 39, 46
empresa, 15, 16, 18, 23, 57, 61, 62, 66, 76, 87,
101
Execução Penal, 5, 78, 79, 83, 84, 85, 87, 88

G

gestão, 1, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 19, 20, 22,
23, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 65, 66, 72, 73, 75,
77, 87, 92, 95, 101, 102
Gestão Arquivística, 4, 7

I

identidade comunitária, 28

L

lei, 8, 10, 21, 53, 54, 80, 81, 82, 83, 84, 93

M

meio ambiente, 4, 42, 43, 45, 47, 49, 53, 54
modelos mentais, 94, 98, 99
MPRN, 4, 7, 11, 12, 13, 14, 15, 19, 20, 23

O

organização, 13, 35, 40, 41, 42, 48, 57, 58, 59,
64, 76, 92, 93, 94, 102

P

Pena, 88, 89
proteção animal, 52, 53, 56

R

regimes internacionais, 4, 47, 48, 49, 50, 51, 52,
54, 55
responsabilidade, 1, 3, 11, 17, 39, 40, 43, 46, 51,
57, 86, 93, 96

S

segurança pública, 4, 68, 70, 71, 72, 76, 77, 86
Socioambiental, 4, 39, 43, 46
software, 11, 15, 19, 20
Suape, 4, 57, 58, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 67

T

Transdisciplinaridade, 39, 46

SOBRE O ORGANIZADOR



Hudson do Vale de Oliveira

É Doutorando em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). Faz parte do Núcleo de Inovações Sociais na Esfera Pública (NISPE), atuando, também, no Observatório de Inovação Social de Florianópolis (OBISF). É Doutor em Agronomia pela Universidade Estadual de Londrina (UEL). É Mestre em Agronomia pela Universidade Estadual de Maringá (UEM). É Especialista em Gestão de Cooperativas pela Universidade Federal de Roraima (UFRR). É Graduado em Agronomia pela Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), em Administração pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN) e em Comunicação Social (Jornalismo) pela UFRR. É Professor Efetivo do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima (IFRR), Campus Boa Vista Zona Oeste (CBVZO). Possui experiência e interesse de projetos (pesquisa e extensão) nas seguintes áreas: Agronegócios, Sustentabilidade, Cooperativismo, Gestão de Pessoas, Gestão Pública, Inovação Social e Educação. Email para contato: HUDSON.OLIVEIRA@ifrr.edu.br



ISBN 978-658831972-7



Pantanal Editora

Rua Abaete, 83, Sala B, Centro. CEP: 78690-000
Nova Xavantina – Mato Grosso – Brasil
Telefone (66) 99682-4165 (Whatsapp)
<https://www.editorapantanal.com.br>
contato@editorapantanal.com.br