



# 13° CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA  
DO RIO GRANDE DO NORTE

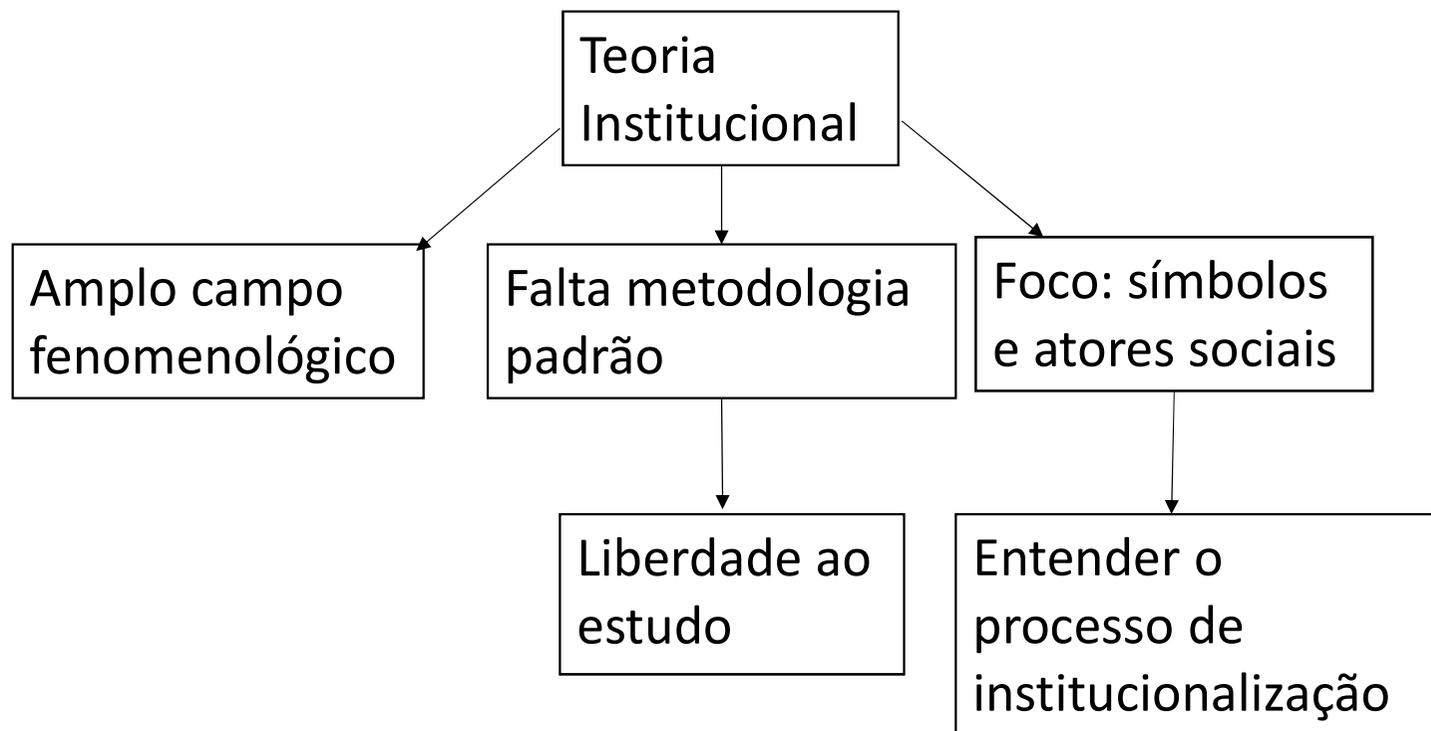
GESTÃO PÚBLICA  
E DESENVOLVIMENTO REGIONAL  
desafios e perspectivas



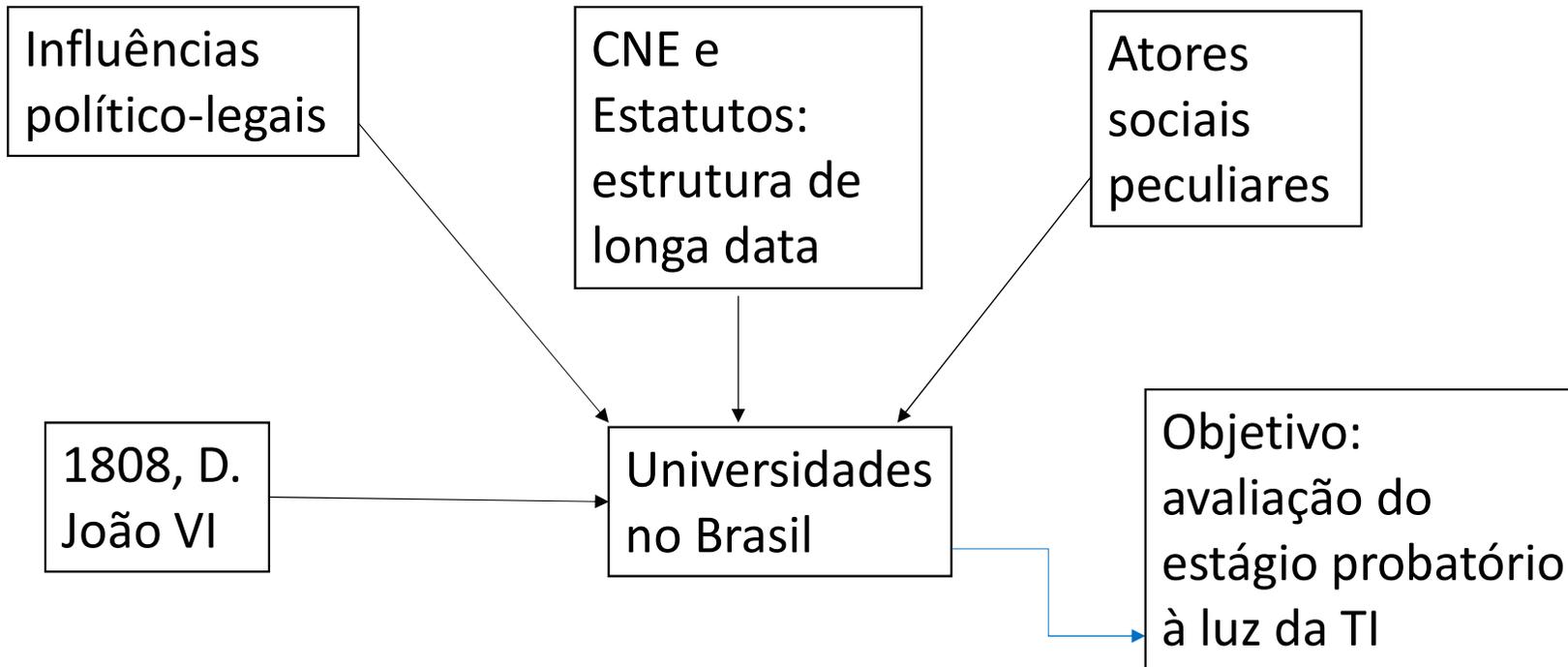
## INSTITUCIONALIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UM ESTUDO DE CASO SOB A PERSPECTIVA DA TEORIA INSTITUCIONAL

**GESTÃO DE PESSOAS** • JEFERSON TAIRONNE MEDEIROS DE FARIA  
KÉCIA CRISTINA RIBEIRO  
MAX LEANDRO DE ARAÚJO BRITO  
ROSANA CURVELO DE SOUZA

# INTRODUÇÃO



# INTRODUÇÃO



# A Teoria Institucional e a avaliação de desempenho

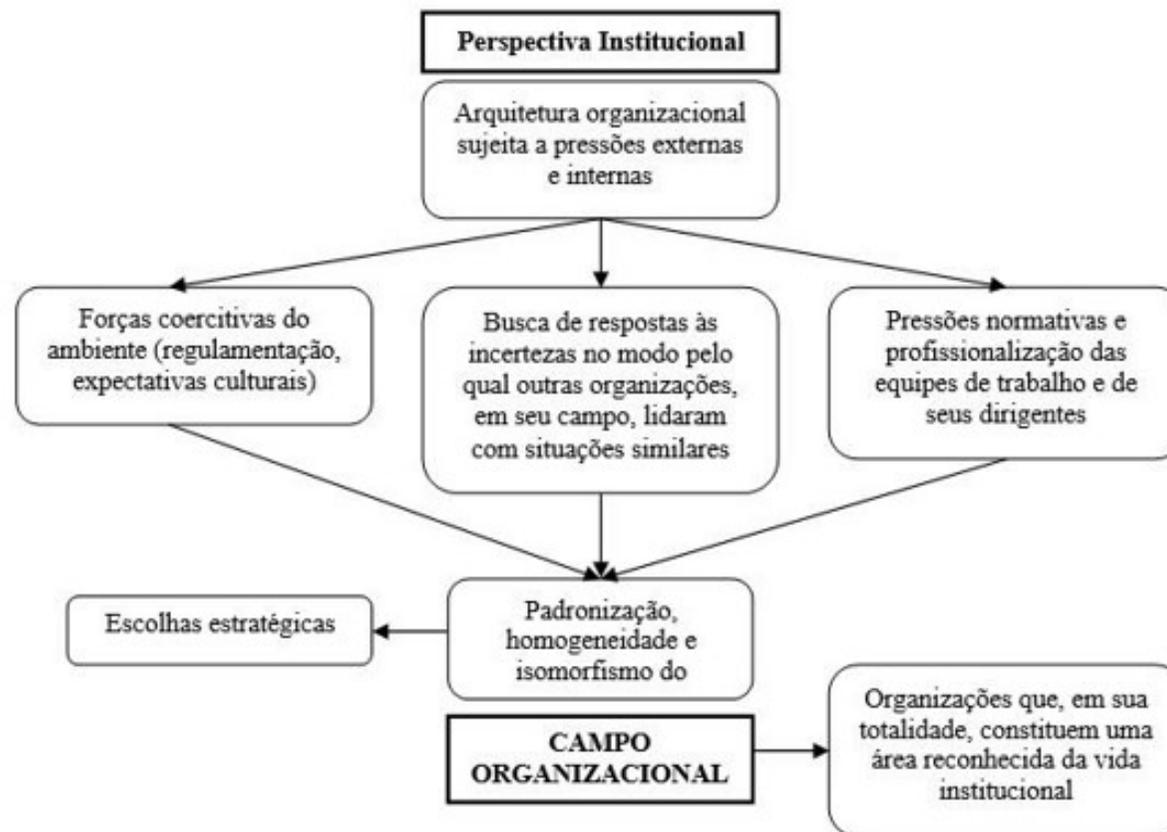
FIGURA 1: Aspectos do processo de institucionalização.



Fonte: Adaptado de Tolbert, Zucker (2010).

# A Teoria Institucional e a avaliação de desempenho

FIGURA 2: Da perspectiva institucional à padronização do campo organizacional

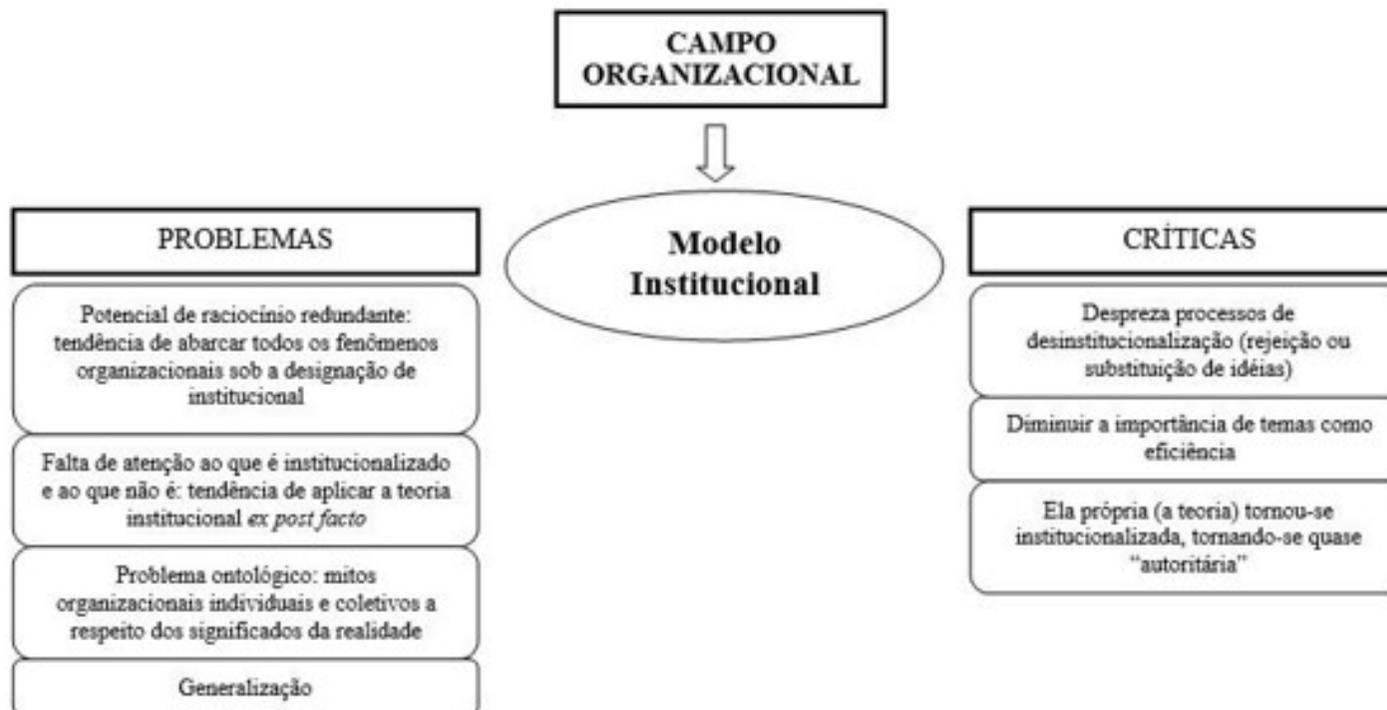


Fonte:

Adaptado de Hall (2004).

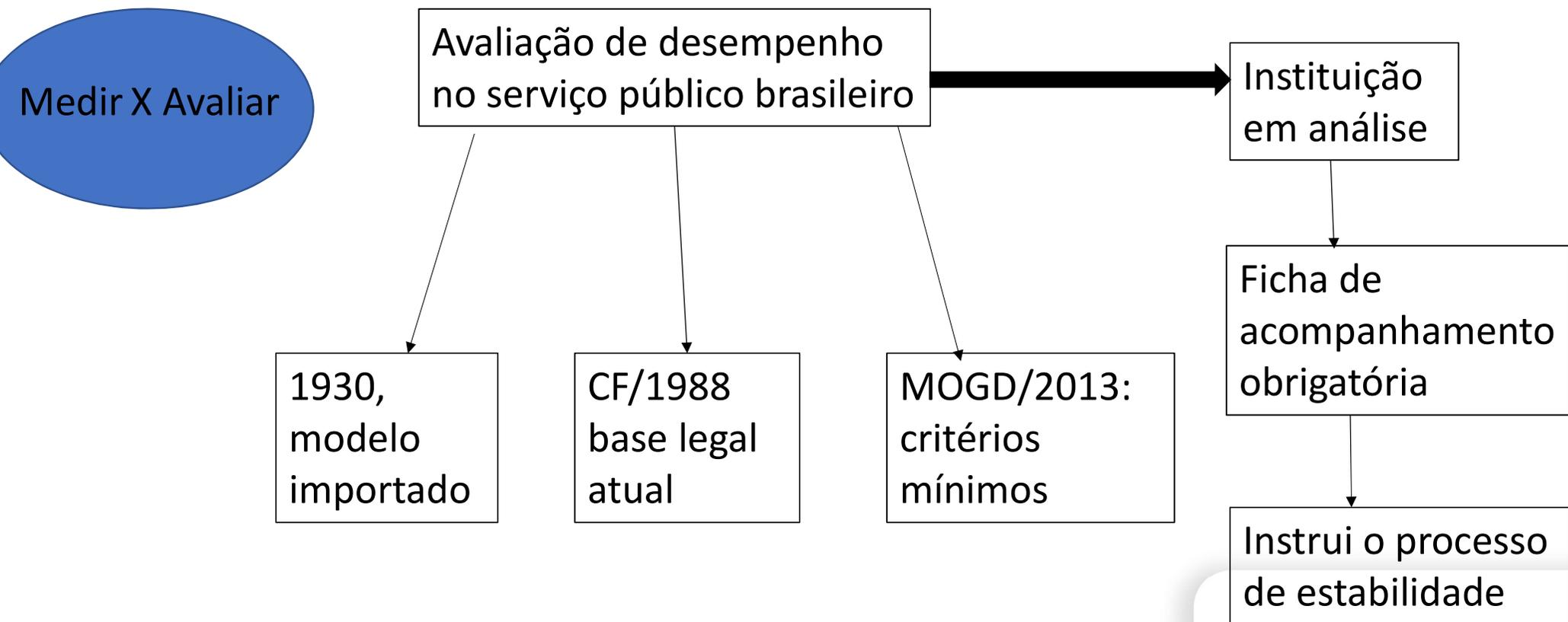
# A Teoria Institucional e a avaliação de desempenho

FIGURA 3: Problemas e críticas da Teoria Institucional.



Fonte: Adaptado de Hall (2004).

# Padronização e modelagem de avaliação de desempenho por forças coercitivas do ambiente



Medir X Avaliar



# Ficha de Acompanhamento

## Estágio probatório de servidor técnico-administrativo

### Ficha de Acompanhamento

1. Identificação do servidor técnico-administrativo			
Nome:			
Matrícula:		e-mail:	
Cargo:			
Lotação:			
Setor de Trabalho:			
Data de entrada em exercício:		Acompanhamento:	( ) 24º mês ( ) 32º mês

Considere os critérios abaixo para refletir sobre o desempenho, observando com cuidado a descrição de cada item e verificando que um deles indica um nível de desempenho ótimo, outro indica um desempenho regular e, por fim, um outro apresenta um nível de desempenho ruim, que requer melhorias imediatas. Considere como referência os padrões de assiduidade, disciplina, iniciativa e responsabilidade desejados.

1 – Assiduidade	
<b>1.1 - Comparecimento ao trabalho</b>  ( ) Não costuma faltar sem justificativa.  ( ) Não falta sem justificativa.  ( ) Falta frequentemente sem justificativa.	<b>1.2 - Permanência no trabalho</b>  ( ) Está na maioria das vezes procurando um modo de escapar ou ausentar-se das responsabilidades.  ( ) Ausenta-se do serviço por breves períodos, mas normalmente sabe-se onde está e logo retorna.  ( ) Dedicar-se integralmente ao trabalho durante todo o expediente.
<b>2 - Disciplina:</b> Maneira pela qual segue as normas disciplinares da instituição e demais orientações e instruções dos superiores.  ( ) O servidor é indisciplinado. Não gosta de receber ordens e demonstra pouco caso com relação às normas da instituição.  ( ) Preocupa-se constantemente em agir de acordo com as normas disciplinares estabelecidas, buscando conhecê-las e compreendê-las, constituindo um exemplo para os colegas.  ( ) Aceita com naturalidade as ordens de serviço, mas às vezes precisa ser chamado à atenção por falhas disciplinares, sendo necessário verificar se cumpriu com exatidão as ordens recebidas.	
<b>3 - Iniciativa:</b> Vivacidade em perceber as prioridades e agir acertadamente, quando necessário.	

# Ficha de Acompanhamento

Busca orientação para solucionar os problemas e dúvidas do dia a dia e resolver situações embaraçosas que surjam. No entanto, não costuma investir em situações novas sem que receba ordens.

Desenvolve-se com habilidade diante das situações rotineiras e encaminha correta e adequadamente os assuntos quando estes fogem à sua alçada decisória.

Omite-se em tomar medidas novas ou melhores diante dos problemas que lhe surgem.

**4 - Responsabilidade:** Maneira pela qual desempenha suas funções, inspirando confiança quando assume e desenvolve uma tarefa.

Pode-se contar com o servidor desde que seja supervisionado. Sua atuação torna-se duvidosa quando trabalha sozinho, sendo incapaz de responder pelos seus atos.

Conhece suas responsabilidades, porém, por vezes, precisa ser lembrado pela chefia das tarefas que lhe foram confiadas.

É fiel aos seus compromissos, cumpre a legislação vigente e assume as obrigações do seu trabalho.

Avalie o desenvolvimento de suas atividades. Considere a qualidade e a quantidade do que fez, bem como o cumprimento dos prazos estabelecidos, se for o caso. Em seguida, registre sobre o que facilitou e o que dificultou.

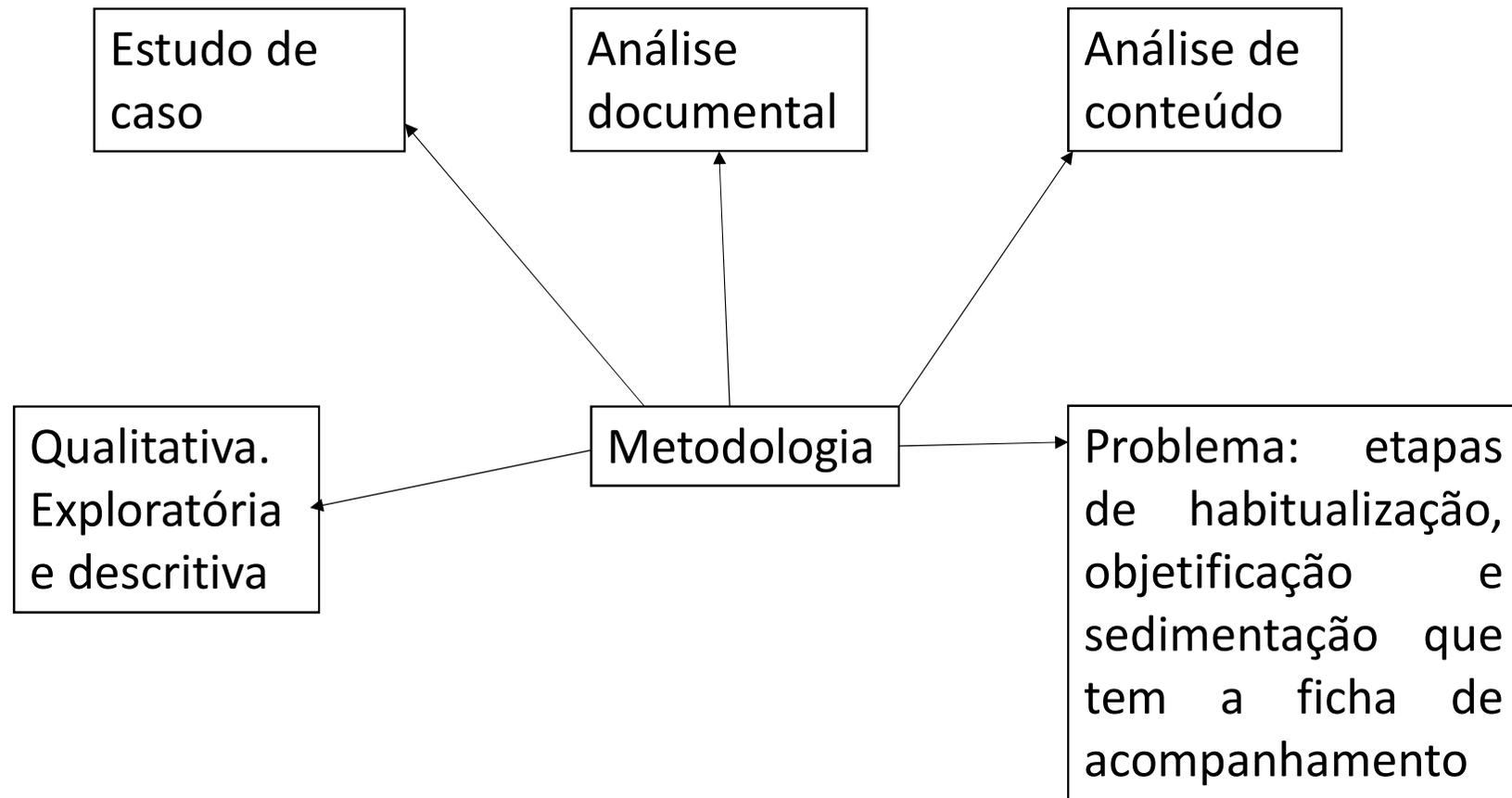
**5. Consecução de objetivos e metas de trabalho**

**5.1 – O andamento das atividades que lhe foram atribuídas (no máximo 2 páginas)**

**5.2 – Descrever atividades de contribuição administrativa (comissões, colegiados, funções etc.), identificando pontos fortes e fracos.**

**5.3 - Contribuições e iniciativas do servidor (treinamentos realizados, participação em eventos etc.)**

# Metodologia



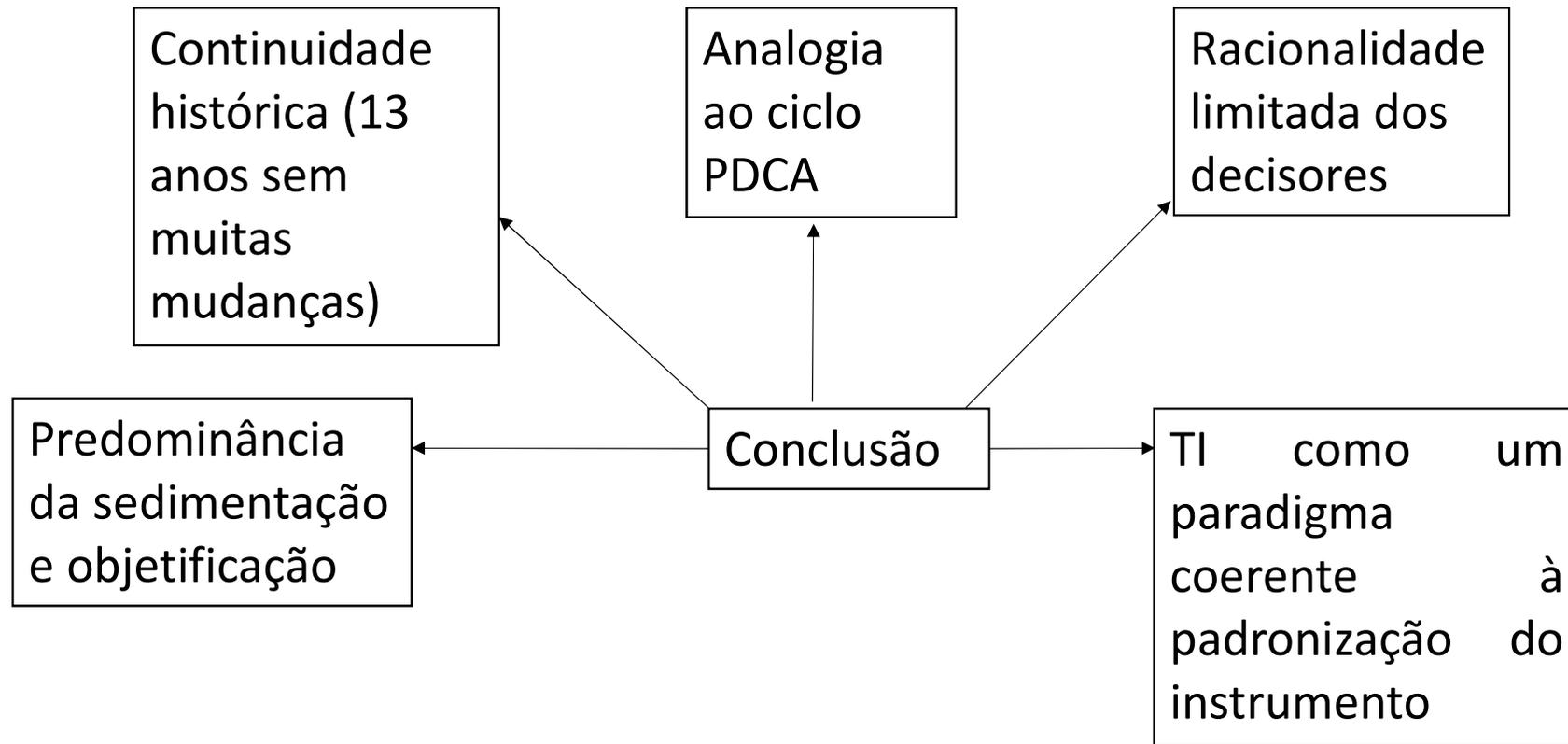
# Resultados

**QUADRO 2: Dimensões avaliativas e estágios de institucionalização**

Dimensão avaliativa	Habituação (Estágio pré-institucional)	Objetificação (Estágio semi-institucional)	Sedimentação (Estágio de total institucionalização)
1.1. Assiduidade: Comparecimento ao trabalho			Alto
1.2. Assiduidade: Permanência no trabalho		Moderado	Alto
2. Disciplina			Alto
3. Iniciativa	Alto		
4. Responsabilidade		Alto	
5.1. Consecução de objetivos e metas: andamento das atividades atribuídas		Moderado	Alto
5.2. Consecução de objetivos e metas: contribuição administrativa		Alto	
5.3. Consecução de objetivos e metas: contribuições e iniciativas	Alto	Moderado	



# Conclusão



# Considerações Finais

## LIMITAÇÕES:

- Ausência de lastro metodológico;
- Necessidade de permanência da estrutura para a avaliação;

## Considerações Finais

## SUGESTÕES:

- Desinstitucionalização dos moldes de avaliação de desempenho atuais na organização em questão;
- O que se desconsidera em detrimento da qualidade do serviço demandado





# 13° CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA  
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA  
E DESENVOLVIMENTO REGIONAL  
desafios e perspectivas

12, 13 e 14  
novembro de 2019

