

PRINCIPIO DA EFICIÊNCIA: A ANÁLISE DE DESEMPENHO DOS ENGENHEIROS DAS OBRAS DO PROSAMIM III

JOÃO LUIZ BENAION DUMONT

Resumo

A expansão urbana sem planejamento, afeta diretamente o planejamento urbano, fazendo com que as moradias sejam construídas de maneira desordenada. Deste modo, O Programa Social e Ambiental dos Igarapés de Manaus - PROSAMIM, surgiu para contribuir para resolução dos problemas ambientais, urbanístico e social, decorrentes dessas ocupações irregulares. Para isso, conta com uma equipe multidisciplinar de diferentes áreas, como uma equipe ambiental, social, planejamento, jurídico, administrativo, financeiro e engenharia. Dentre elas, há de se destacar a equipe de engenharia, que neste estudo, teve uma análise de desempenho aplicada. Essa mencionada análise é uma alternativa para a procura de melhores resultados, em busca do princípio administrativo constitucional Eficiência. Pois só se é possível obter resultado a partir do momento que há indicadores que demonstre a realidade. Sendo assim, o objetivo foi levantar se a equipe alocada realiza os serviços que lhe são delegados respeitando os princípios da administração pública. E ainda, quais benefícios agregam para administração pública e a população que depende desses serviços.

Palavras-chave: Análise de Desempenho, Engenharia Civil, PROSAMIM

ABSTRACT

Unplanned urban expansion directly affects urban planning, causing housing to be built in a disorderly manner. Thus, the Social and Environmental Program of Igarapés de Manaus - PROSAMIM, emerged to contribute to the resolution of environmental, urban and social problems, arising from these irregular occupations. For this, it has a multidisciplinary team from different areas, such as an environmental, social, planning, legal, administrative, financial and engineering team. Among them, the engineering team should be highlighted, which in this study had an applied execution analysis. This mentioned analysis is an alternative to the search for better results, in search of the constitutional administrative principle Efficiency. Because only if possible to obtain the result from the moment that there are indicators that demonstrate the reality. Therefore, the objective was to find out if the allocated team performs the services that are delegated to it, respecting the principles of public administration. And yet, which benefits add to the public administration and the population that depends on these services.

Key words: Performance Analysis, Civil Engineering PROSAMIM

1. Introdução

A gestão pública direta ou indireta, em qualquer âmbito obedecerá aos princípios constitucionais. Sendo eles: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e

eficiência. Deste modo, o presente artigo entrara na seara do princípio da eficiência, onde mostrará como a avaliação de desempenho corrobora na obediência desta obrigação constitucional.

Na administração pública, a avaliação de desempenho tem o propósito de maximizar o resultado organizacional agregado e para isso depende de informações qualitativas e quantitativas que envolvem as condições de atuação individual dos servidores e sua interação com o grupo de trabalho (Bergue, 2010)

A não análise do desempenho dos colaboradores traz inúmeros prejuízos para qualquer organização, visto que o colaborador que se dedica e não é reconhecido se sente desmotivado frente aos demais que não se esforçam de operar o mínimo. Deste modo, avaliar o desempenho também é um modo de motivar e tomar decisões estratégicas e propor melhorias no sistema organizacional.

Callado et al. (2006) afirma que, verificando-se a qualidade da performance por meio da utilização dos indicadores de desempenho, os gestores podem tomar decisões mais eficientes sobre as estratégias da organização, uma vez que possuem informações específicas para fins gerenciais.

Neste contexto O Programa Social e Ambiental dos Igarapés de Manaus – PROSAMIM, é um Programa Socioambiental que tem como objetivo revitalizar os igarapés de Manaus, Executando Obras de Terraplanagem, Pavimentação das Vias Marginais dos Igarapés, construção de Unidades Habitacionais, redes de esgotamento sanitário, planejamento urbano, implantação de áreas de lazer e principalmente a Macrodrenagem dos igarapés. Sua criação surgiu com o objetivo de minimizar os impactos que o crescimento desordenado da cidade de Manaus sofreu por décadas. Onde no decorrer de seu desenvolvimento não houve planejamento urbano, tendo como parte do seu crescimento o surgimento de moradias popularmente conhecida como palafitas, onde foram construídas na calha e margem dos igarapés

Para a execução desse programa, existe uma equipe multidisciplinar, dentre elas uma subcoordenadoria de engenharia para lhe dar com todo o processo de execução, supervisão e gerenciamento. Segundo Dagnino et al. (2013), os engenheiros têm papel essencial para o desenvolvimento tecnológico. São profissionais que estão associados à processos, melhoria dos produtos, produção, gestão de métodos produtivos e atividades de inovação, pesquisa e desenvolvimento.

Dessa forma, o universo da pesquisa foi realizado com os engenheiros que atuam neste conceituado Programa. Onde o autor criou parâmetros para a elaboração de uma análise que demonstre fielmente o desempenho da equipe.

Pelos fatos expostos, o objetivo é demonstrar os benefícios que a análise do desempenho acarreta para a administração pública, e conseqüentemente a população que depende desses serviços. Para Chiavenato (2005, p. 226) “ Um objetivo é um alvo futuro a atingir, uma meta a alcançar, um desejo sonhado ou uma expectativa que se pretende realizar em função de um período de tempo. ”

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Análise de Desempenho

É uma ferramenta que busca medir de forma quantitativa e/ou qualitativa o desempenho de cada colaborador da organização. A partir da aplicação desta ferramenta, o gestor pode analisar pontos fortes, fracos, novas competências e ainda potencializar o resultado da equipe, identificando gargalos e realizando correções contínuas. Lotta (2002) define a avaliação do desempenho como um mecanismo que busca conhecer e medir o desempenho dos indivíduos na organização por meio da comparação entre o que é esperado e o que é realizado

De acordo com CHIAVENATO (1998) no século IV, antes de Cristo, Santo Inácio de Loyola utilizava um sistema combinado de relatórios e notas das atividades e, principalmente, do potencial de cada um dos seus jesuítas que partiam para as suas missões religiosas nos países colonizados, e que eram submetidos a processos de avaliação sobre a sua atuação.

Para utilizar esta ferramenta, é de suma importância criar parâmetros para serem utilizados, de forma que possa ser aplicado em todos da equipe. Boa parte das avaliações realizadas, são focadas em áreas específicas. Entretanto, é necessário que a análise de desempenho tenha como meta central a melhoria na organização. Assim como afirma Corrêa (1986, p. 33), a “maioria dos estudos sobre a avaliação de desempenho das empresas «concentra-se em alguns temas ou áreas, sem preocupação com a organização global”. Deste modo, é necessário que a análise de desempenho tenha uma visão sistêmica. Assim sendo, Lucena (1992, p.19) “Mesmo

que a empresa não disponha de um sistema formal de Avaliação de Desempenho, a gerência do desempenho é inerente ao processo administrativo do negócio”.

Além disso, essa ferramenta pode ajudar a compreender se o colaborador atende ou não atende o cargo que ali atua. A partir da aplicação dessa ferramenta, é possível constatar habilidades, técnicas que não são expostas em um currículo e são perceptíveis no dia a dia. De modo que seja possível realizar um plano estratégico com os pontos fortes ali identificados e cautela maior com os pontos fracos. Ou seja, serve também como uma metodologia de aprimoramento de estratégia.

O objetivo de avaliações de desempenho deve sempre ser entender os resultados de cada profissional. Dessa forma, comparando-os a suas metas e identificando quais pontos devem melhorar por meio de um novo plano de ação. Esse feedback ajuda o profissional a desenvolver seu trabalho e, conseqüentemente, os resultados da organização. (DISPONÍVEL EM: <https://sertms.com/blog/erros-em-avaliacoes-de-desempenho/>)

2.2 Tipos de Metodologias para avaliação de desempenho

Existem diversos sistemas e/ou métodos para se avaliar o desempenho de um funcionário dentro de uma empresa. Variando de acordo com a necessidade do gestor, do setor e dos objetivos da avaliação, bem como do perfil dos avaliados e da dinâmica de observação utilizada. São eles: Escalas gráficas de classificação; Escolha e distribuição forçada; Pesquisa de campo; Comparação de pares; Auto avaliação; Relatório de performance; Avaliação por resultados; Avaliação por objetivos; Padrões de desempenho; Frases descritivas; Avaliação, Avaliação de competências; Avaliação de competências e resultados; Avaliação de potencial. (DISPONÍVEL EM: <http://www.sobreadministracao.com/avaliacao-de-desempenho-o-que-e-e-como-funciona/>)

Para Lucena (1992) as fases de operacionalização do processo de Avaliação de Desempenho, têm como características básicas: **A continuidade do processo** de Avaliação de Desempenho parte exatamente da definição das obrigações que serão assumidas e sobre as quais serão estabelecidos critérios de acompanhamento e de avaliação periódica dos resultados expostos. **A periodicidade** refere-se aos prazos máximos estabelecidos na fase de acompanhamento do desempenho. **A flexibilidade** adapta-se especialmente a cada unidade organizacional e às especificidades de

trabalho de cada empregado. Já **a individualidade**, sugere que os empregados não serão avaliados sob parâmetros padronizados de fatores comuns pré-estabelecidos, e sim em relação às metas individuais, isto é, em relação o que será esperado de cada um no que se refere ao seu trabalho desenvolvido, quanto às metas e da organização que forem estabelecidas.

Entretanto, outros autores citam formas diferentes de realizar a análise de desempenho, como Chiavenato que cita as seguintes:

1. Formulação de objetivos de forma consensual (gerente e colaborador);
2. Comprometimento pessoal para alcançar os objetivos ;
3. Negociação dos recursos e meios necessários para alcançar os objetivos (materiais, equipamentos, equipe de trabalho, treinamento e desenvolvimento, outros);
4. Desempenho (colaborador escolhe seus meios de alcançar os objetivos);
5. Monitoramento constante dos resultados (autoavaliação, se necessário o gerente o auxilia);
6. *Feedback* intensivo e contínuo (o colaborador precisa saber como está seu trabalho). (CHIAVENATO, 2001, P.88.)

Com o surgimento de novas tecnologias, cada vez mais surgem métodos e fórmulas para a realização de análises. Como *software* que auxiliam o gestor na tomada de decisão. Entretanto, o fator humano sempre será primordial na tomada de decisões.

Para Hronec (1994), as metodologias de avaliação de desempenho sempre estiveram presentes no processo evolutivo da humanidade. O ser humano está constantemente sendo avaliado pelos membros da sociedade em que está inserido. Obviamente, este processo toma formas variadas de acordo com sua finalidade e objetivos dos avaliadores

2.3 Indicadores de desempenho no âmbito público

Já há algum tempo que a administração pública passa por mudanças, cada vez mais os gestores tentam implantar métodos que funcionam na iniciativa privada no âmbito público, principalmente quando se quer atingir resultados. A gestão pública vem passando por um processo de grande reformulação nos últimos séculos. Desde o século XIX, propõe-se que o setor público deva ser gerido de forma semelhante daquela adotada nas empresas privadas (MOTTA, 2013, P.90)

É considerado um dos pilares mais importantes de uma gestão eficiente. Visto que os indicadores de desempenho são autores principais. Possuem o papel de fornecer informações estruturadas para mensurar processos valiosos. Foi o tempo em que era considerada uma ferramenta do setor privado, hoje, é importante em todas as esferas.

Muitos acreditam que esse é um processo a ser realizado somente em grandes empresas. Eles, no entanto, estão enganados. Empresas de todos os portes necessitam considerar seus KPIs – *Key Performance Indicator* ou Indicador-chave de Desempenho-, que precisam ser elaborados desde o início do planejamento estratégico e mensurados mensalmente. (DISPONÍVEL EM: <https://atendimento.sebrae-sc.com.br/blog/gestao-eficiente/>)

Neste interim, é de suma importância que os gestores fiquem atento as mudanças. A análise de desempenho tão usada no âmbito privado, passa a ser alternativa para a procura de melhores resultados. E em qualquer esfera, só se é possível obter resultado a partir do momento que há indicadores que apontem as mudanças. Ou seja, é necessário que a gestão do setor público, também passe a ser por resultados. Sobre o tema, a gestão por resultados destaca-se como uma alternativa a ser utilizada para se alcançar uma maior efetividade das políticas públicas, sugerindo-se que a orientação da administração pública seja realizada por meio de indicadores e metas (ABRUCIO, 2007).

Para melhor compreender, busca-se novos conceitos. Dentre eles o de Desser onde diz, que os líderes avaliam seus funcionários, pois essa ferramenta pode trazer importantes informações para decisões sobre promoções e aumento de salário, além do que é um método que pode auxiliar os mesmos, a traçar planos para corrigir eventuais deficiências e aprimorarem suas qualidades, sendo que as avaliações são muito úteis para o planejamento de carreira dos funcionários, oferecendo a eles uma oportunidade de rever sua carreira, sendo de grande relevância no desenvolvimento tanto pessoal como profissional.

2.4 Eficiência

Entende-se como eficiência o cumprimento das obrigações com a maior presteza, agilidade, com foco no melhor resultado. Ou seja, fazer mais e com menos

custos para a administração. De forma que este cumprimento seja em um tempo razoável e benéfico para o interesse público.

Este é um dos princípios da administração pública. Cujo objetivo é garantir a excelência do profissional em seus serviços. A legislação brasileira na Constituição Federal de 1988 determina artigo 37: “*A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (...).*”

Ou seja, é a busca pelo aperfeiçoamento na prestação dos serviços, bem como das obras que executa, como forma de chegar à preservação dos interesses que representa. Este princípio, deve ser levado em consideração em qualquer análise de desempenho. Portanto, o desempenho esperado do gestor envolve a eficiência do cumprimento das funções que estão incorporadas. Logo, a forma de alcançar os resultados esperados do trabalho do gestor constitui o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que devem ser utilizados/praticados a fim de alcançar um bom desempenho frente a situações específicas na organização (FLEURY, 2004).

Não basta o gestor buscar ser eficiente, é necessário que seja um verdadeiro líder e assim consiga extrair o melhor que cada colaborador pode oferecer. Dito isso, precisa realizar uma gestão sustentável e atenta as mudanças.

Uma gestão eficiente é aquela que faz uma empresa crescer com sustentabilidade, respeitando seus colaboradores, clientes e demais *stakeholders*, atingindo níveis elevados de satisfação entre esses indivíduos. Além disso, essa organização também está em dia com as regras do mercado, que incluem o respeito ao meio-ambiente e ao bem-estar social, entre outros. (DISPONÍVEL EM: <https://atendimento.sebrae-sc.com.br/blog/gestao-eficiente/>)

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Dar-se-á por meio de levantamento bibliográfico de autores já renomados no assunto, e ainda, a aplicação de uma análise de desempenho criada pelo autor. Onde criou um formulário com parâmetros definidos de acordo com a realidade da Unidade Gestora.

O modelo de questionário, é baseado na vivência e própria experiência do autor, no qual formula as questões, de modo que possa realizar suas conclusões. Neste ínterim, foi desenvolvido os parâmetros de níveis a seguir:

- A. **Excelente:** Quer dizer que o colaborador busca constante auto aperfeiçoamento e atualização profissional que possibilita maior realização do seu trabalho e no seu desenvolvimento.
- B. **Bom:** Seria um colaborador que apresenta conhecimento satisfatório e adequando, mostra bastante disposição para atender as necessidades do trabalho.
- C. **Regular:** Apresenta apenas o conhecimento estabelecido, mínimo para execução das atividades, não busca novos conhecimentos e apresenta total simpatia pelo 'faça o que posso'.
- D. **Insatisfatório:** Não consegue desenvolver as atividades mínimas estabelecidas, mostra indisposição, vontade e, às vezes, até insatisfação.

Ato contínuo, após a criação dos parâmetros e suas devidas identificações em A) Excelente, B) Bom, C) Regular e D) insatisfatório. O pesquisador elaborou lista as fundamentais, nas quais serão balizadoras para uma efetiva análise de desempenho, no qual, a partir delas tirará suas conclusões se a equipe de engenharia do PROSAMIM, preserva o princípio da eficiência na Administração Pública. Desde modo, segue abaixo as perguntas com suas devidas numerações:

- 1) **Conhecimento sólido:** Tem como objetivo demonstrar se o o colaborador possui domínio da linguagem técnica sobre o assunto obtido através de um ensino superior e especializações.
- 2) **Conhecimento Profundo:** O colaborador procura ou tem aprofundamento total dos conhecimentos Técnicos?
- 3) **Conhecimento Processual:** O colaborador tem conhecimento dos sistemas e trâmites específicos que acontecem na Unidade Gestora?
- 4) **Relacionamento Interpessoal:** O colaborador interage/mantém bom relacionamento com seus pares e demais equipes?

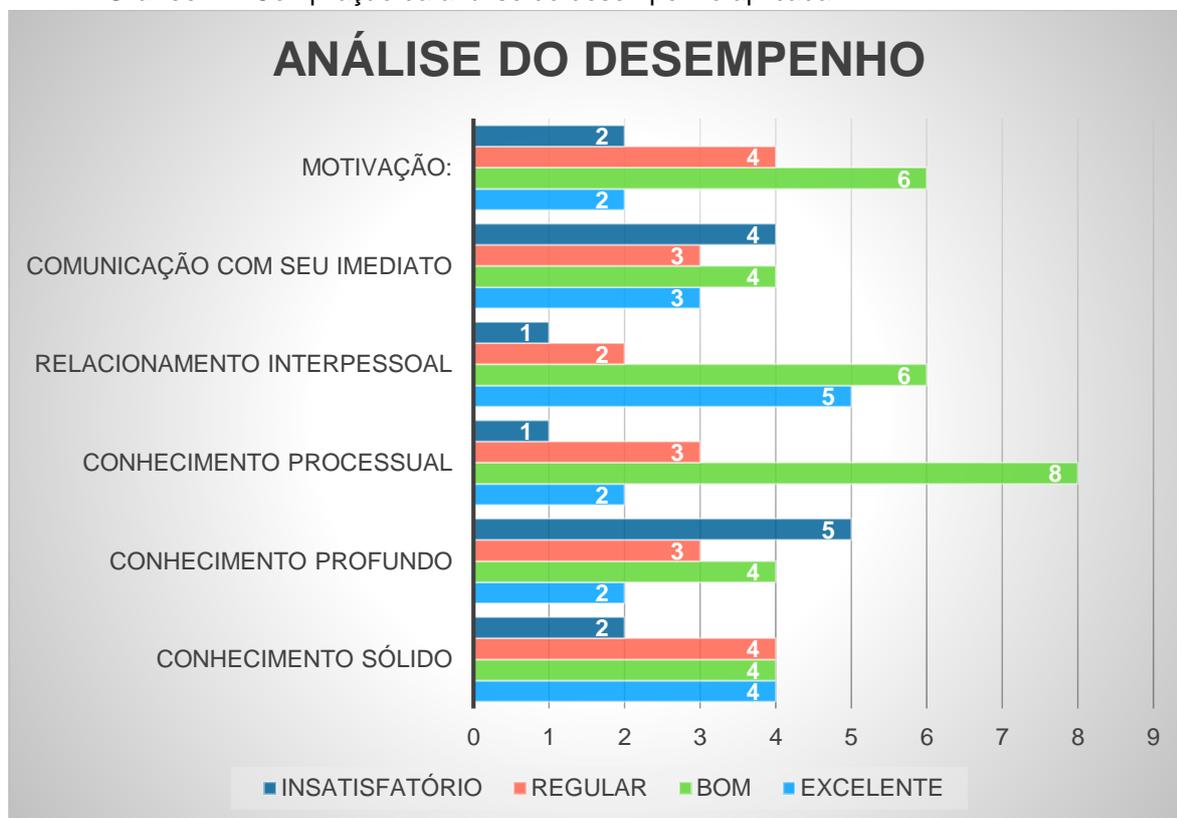
- 5) Comunicação com seu imediato:** O colaborador mantém seu imediato informado, para que o mesmo possa ter base na tomada de decisão?
- 6) Motivação:** O colaborador apresentar satisfação, prazer na tarefa executada?

Após a criação dos parâmetros de níveis e a formulação das questões, formulário foi aplicado no dia 09/06/2021, no qual levou em consideração a avaliação de toda a equipe de engenharia. Após a aplicação o autor procurou tabular os dados e expor em gráfico para o melhor entendimento.

4. RESULTADOS ALCANÇADOS

A análise realizada foi aplicada em todo o setor, levando em consideração os parâmetros criados e as perguntas criadas pelo próprio autor. Neste interim, cada pergunta realizada foi discutida.

Gráfico 1 - Compilação da análise do desempenho aplicada.



Fonte: Autor, 2021.

Antes de comentar a análise, é importante citar que o universo que aqui está em discussão engloba a análise de 14 profissionais.

Conhecimento sólido: De todos analisados, apenas 2 profissionais apresentam conhecimento insatisfatório, de forma que precisam de uma maior atenção ao serem direcionados a realizarem alguma atividade, e é visto como um sinal preocupante. 4 foram considerados bons, sendo que ambos podem aperfeiçoar o conhecimento existente com uma atenção maior, e outros 4 foram considerados excelentes, onde é recomendado que prezem pela melhoria contínua.

Um profissional com este conhecimento, ajuda o gestor nas decisões estratégicas. Pois o gestor se sente bem amparado e auxiliado nas atividades do cotidiano.

Conhecimento Profundo: Apenas dois profissionais receberam excelente, fator que preocupa o gestor, visto que a grandeza do programa necessita de profissionais com expertise diferenciada. Em paralelo, cinco profissionais apresentaram o parâmetro insatisfatório, algo que só aumentou a preocupação. Três ganharam regular, o que pode ser trabalhado com o tempo, assim acredita o autor. Os outros 4 ficaram com o parâmetro de Bom, algo que é considerado ponto positivo para o autor.

Ter um conhecimento profundo, principalmente nas obras do PROSAMIM, contribui positivamente, pois possuem uma Visão sistêmica e entendem as possíveis variabilidade que ocorrem na administração pública.

Conhecimento Processual: Neste quesito, oito colaboradores ficaram com o parâmetro de bom, demonstrando que 60% da equipe tem o conhecimento considerável quanto aos ritos processuais dentro do setor. E apenas uma pessoa tem um conhecimento insatisfatório. Dois colaboradores seguem a média de excelente e três como regular.

É primordial ter um excelente conhecimento nesta área, visto que naturalmente existe a burocracia da administração pública e saber os trâmites mínimos são necessários para que não haja desperdício de tempo, custos e demais problemas encontrados, quando não se sabe como proceder diante os ritos. Isso equivale tanto para os processos físico/administrativos, como nas obras em campo.

Relacionamento Interpessoal: Considerando um dos melhores resultados, visto que seis colaboradores ficam como o parâmetro bom e cinco de excelente. Ou

seja, as duas melhores classificações também foram as mais utilizadas nesse critério. Mostra que a equipe mantém uma boa relação uns com os outros. Apenas um colaborador ficou com a avaliação em insatisfatório, algo que não é considerado ruim pelo autor, visto que há diferenças de personalidade e sempre existe aquele colaborador mais tímido, recolhido e fechado.

Para que os serviços sejam realizados com qualidade e presteza, é necessário que a equipe esteja nivelada. E essa nivelção só é possível sem todos tiverem um bom relacionamento pessoal, para que as experiências sejam compartilhadas. Além disso, um bom relacionamento interpessoal é a proporciona um convívio mais harmonioso em todas as áreas sociais. Com outras palavras, significa que as boas relações de trabalho proporcionam melhores resultados.

Comunicação com seu imediato: É a análise que mais apresentou equilíbrio, visto que cada colaborador possui uma particularidade quanto a essa comunicação. Visto que foi bastante equilibrado a classificação dos colaboradores, é verificado que é indispensável que seja padronizado um estilo de comunicação único para que todos possam estar nivelados quanto as ferramentas disponíveis. Após o fato, reaplicar esta análise.

Neste parâmetro, é inserido devido uma gestão eficiente, só ser possível com a cooperação de todos do setor. Ou seja, o gestor só pode tomar algumas decisões se sempre for abastecido de dados e se houve o cumprimento das metas estipuladas aos funcionários. Com outras palavras, se existe um problema, o gestor precisa ser comunicado para saná-lo ou procurar formas de amenizar.

Motivação: Seis colaboradores receberam o parâmetro bom, quatro ficaram entre regular e outros quatro se dividiram entre insatisfatório e excelente. Importante mencionar que é normal essa variação, visto os diferentes fatores motivacionais. Como a idade não foi utilizada como parâmetro, o que corroborou para a análise, foi a observação direta no dia a dia enquanto durou o estudo em questão.

Um colaborador bem motivado aumenta o foco em suas atividades, com isso aumenta seu desempenho, foca no seu crescimento, procura sempre melhores resultados. Tudo que corrobora com o princípio da eficiência.

Podemos observar que os parâmetros criados não são suficientes para uma análise precisa. Entretanto, todo processo que se pretende aplicar necessita que seja

aos poucos. Visto a necessidade deste processo não causar transtornos e um resultado contrário ao seu objetivo. Porém, essa análise já possibilita traçar estratégias para auxiliar a gestão, visto que foi possível identificar pontos que precisam de melhora emergencialmente, como o parâmetro de comunicação ao imediato, quanto aos parâmetros de conhecimento processual, conhecimento sólido e profundo, podem ser minimizados com cursos internos de nivelamento. Já o fator motivacional é um parâmetro intrínseco, onde precisa ser analisado a particularidade de cada um, algo que demanda tempo e diálogo.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve o propósito de aplicar uma análise de desempenho nos engenheiros que atuam nas obras do Programa Social e Ambiental dos Igarapés de Manaus – PROSAMIM, a partir de criação de parâmetros de desempenho, tendo um universo de 14 profissionais. Observou-se que aspectos que não foram perguntados, mas que podem ser aplicados em futuras análises como: pontualidade, conhecimento técnico aliado ao teórico e a proatividade.

Pois bem, considerando apenas os parâmetros aqui criados, observou-se que no que se refere a conhecimento sólido, existe um equilíbrio perante toda a equipe. Fato que pode ser explicado pela modalidade de contratação, onde foi por meio de edital, no qual avaliou currículo e a experiência neste tipo de modalidade, soma bastante pontos na hora da seleção.

No que se versa conhecimento profundo, podemos observar que o maior índice é insatisfatório. Ou seja, existe um conhecimento considerável, mas para a particularidade PROSAMIM, deixa a desejar. Fato que pode ser explicado, pelo fato das obras modalidade BID, terem particularidades e poucos profissionais conhecem.

O maior índice no quisto conhecimento processual, é englobado como bom. Não sendo um índice desejado, pois a burocracia imposta pelo serviço público, necessita que todos os funcionários tenham um conhecimento excelente, de forma que possam ser mais eficientes na tramitação dos processos.

O relacionamento interpessoal passou entre bom e excelente. Fato louvável, pois facilita que o gestor possa propor e implantar novas ideias, já que a equipe tem uma considerável afinidade e este fator pode ser usado estrategicamente.

Já a comunicação ao imediato, no caso o subcoordenador, foi o parâmetro mais equilibrado. Entretanto, é necessário que a equipe seja alinhada para que todas tenham a consciência que é de suma importância que o subcoordenador saiba de tudo que acontece nos serviços executados, para que possa se posicionar e criar planos para solução de problemas.

A motivação de cada colaborador demonstrou ser bastante abstrato, visto que cada colaborador tem um fator motivacional diferente, e a administração pública, acaba restringindo, e muito, a projeção de carreira por exemplo. Visto que o programa tem prazo para finalizar, isso para os profissionais que focam na carreira dentro do ambiente público. Mas para os que ali se motivam, pela vontade de obter mais experiência e aprendizado do que é programa são poucos.

Baseado nisso, observa-se que a partir em diante, a análise de desempenho pode ser uma ferramenta de gestão essencial na administração pública. Onde necessita que seja aperfeiçoada e aplicada periodicamente. Importante mencionar também, que compartilhar a análise com os próprios colaboradores é primordial, visto a importância do *feedback* dos colaboradores. Colaboradores competentes, treinados, e sabedores do seu papel dentro um programa como o PROSAMIM, prestam um serviço de maior qualidade, eficiência e apresentam melhores resultados. Contribuindo de maneira significativa na mudança de vida das pessoas que são contempladas com as obras, tanto diretamente quando indiretamente.

Deste modo, recomenda-se que para futuras pesquisas, os parâmetros a serem utilizados sejam de acordo com a realidade do local e as perguntas a serem respondidas sejam de fácil compreensão. Por todos os fatos aqui descritos, podemos concluir que a análise de desempenho é um instrumento primordial para que as gestões criem, apliquem e realizem análises de desempenho. E e com ela, consigam realizar uma gestão no qual respeite os princípios administrativos constitucionais.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. **Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas.** Revista de Administração Pública, Edição Especial Comemorativa, p. 67-86, 2007. <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/23222238.pdf> Acesso em 06/05/2021.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Art 37

CALLADO, A. A. C.; CALLADO, A. L. C.; ALMEIDA, M. A. **Indicadores de Desempenho não Financeiros no Agronegócio: um estudo exploratório**. In: Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural, 44, 2006. Anais do XLIV SOBER. Fortaleza: SOBER, 2006b, 1 CD

CORRÊA, H. L. (1986), «**O estado da arte da avaliação de empresas estatais**». Tese (Doutorado em Administração). FEA-USP, São Paulo.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: Como desenhar cargo e avaliar desempenhos** – São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Desempenho Humano Nas Empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001 P.88

_____. **Administração da Produção: uma abordagem introdutória**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DAGNINO, R.; NOVAES, H. T.; FRAGA, L. **O engenheiro e a Sociedade: Como transformar a sociedade de classes através da ciência e tecnologia**. Florianópolis: Insular, 2013.

DESSER, G. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução Cecília Leão Oderich. São Paulo: Pretence Hall, 2003.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n°1, p. 44-57 , Jan/Mar. 2004.

HRONEC, S. M. **Sinais Vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro da empresa**. São Paulo. Makron Books, 1994

LOTTA, G. S. (2002), «**Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos**». RAEletrônica, vol. 1, n.º 2, jul.-dez

MOTTA, P. R. de M. **O Estado da arte da gestão pública**. ERA, v.53, n.1, jan/fev, p. 82-90, 2013.

LUCENA, M.D.S. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

PERIARD, Gustavo. **Avaliação de desempenho – O que é e como funciona**
DISPONÍVEL EM: <http://www.sobreadministracao.com/avaliacao-de-desempenho-o-que-e-e-como-funciona/> Acesso em 26/07/2021

S.T. Bergue. **Gestão de pessoas em organizações Públicas** (3ª ed.), Educs, Caxias do Sul (2010).

SER. **Os 7 maiores erros em avaliações de desempenho e as suas consequências**. Disponível em: < <https://sertms.com/blog/erros-em-avaliacoes-de-desempenho/> > Acesso em 25/07/2021.

SEBRAE. **Os seis pilares de uma gestão eficiente**. 12/02/2020. Disponível em: <https://atendimento.sebrae-sc.com.br/blog/gestao-eficiente/> acesso em 25/07/2021.