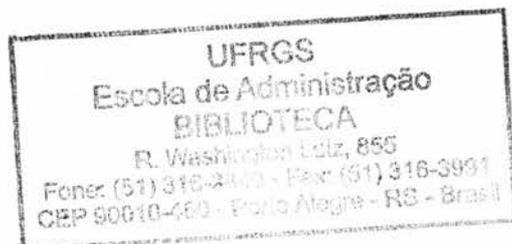


**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**



**CONSTRUÇÃO DE UMA NOVA PROPOSTA DE SISTEMA DE  
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES  
TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
SUPERIOR DE SÃO JOÃO DEL-REI (FUNREI) - MG**

**MAGDA VALÉRIA SILVA**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dra. Marina Keiko Nakayama**

**Porto Alegre, julho de 2001.**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**CONSTRUÇÃO DE UMA NOVA PROPOSTA DE SISTEMA DE  
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES  
TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
SUPERIOR DE SÃO JOÃO DEL-REI (FUNREI)**

Autoridade: OK

Sys 314646

Nº de Chamada:

658.3

5586 c

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração de Recursos Humanos.

**MAGDA VALÉRIA SILVA**

**Orientadora: Profª Dra. Marina Keiko Nakayama**

**Porto Alegre, julho de 2001.**

*Dedico este trabalho aos  
servidores técnicos-administrativos  
das instituições federais de ensino  
superior do Brasil.*

## AGRADECIMENTOS

Acredito que toda e qualquer obra humana é mais um coletivo do que uma individualidade. E este trabalho não foge à regra, pois foram muitas as pessoas que, com suas palavras e atitudes, contribuíram, de uma forma ou de outra, para a sua concretização. Gostaria de transmitir meu carinho e agradecimento a todas elas, especialmente:

à professora Marina Keiko Nakayama, orientadora e amiga, pelo acompanhamento, apoio, incentivo, compreensão e confiança;

aos membros do Conselho Acadêmico da FUNREI, pelo voto de confiança que me permitiu iniciar e terminar este trabalho;

aos servidores técnicos-administrativos da FUNREI que participaram da pesquisa, pelo apoio e confiança;

à Imaculada Curi, por acreditar na minha capacidade profissional e me incentivar a seguir em frente;

à Beth Niederauer, pela atenção, carinho e apoio incondicional em todos os momentos;

à Adriana Amorim, por ter sido, de certa forma, minha “porta-voz” e meu ponto de apoio na FUNREI no período em que estive afastada para cursar o Mestrado;

aos meus pais, pelo exemplo de perseverança, força e coragem para enfrentar e vencer desafios;

aos meus familiares e amigos sanjoanenses que apostaram no meu sucesso;

aos que, com muito carinho, atenção, amizade, confiança e respeito, me acolheram em Porto Alegre;

e, finalmente, agradeço aos membros da minha “família gaúcha”. Beto, Bia, Virgínia, Beth, Geraldo e demais familiares, já sinto imensa saudade de vocês.

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1 Justificativa .....	13
1.2 Questão de Pesquisa .....	16
1.3 Objetivos .....	17
1.3.1 Objetivo Geral .....	17
1.3.2 Objetivos Específicos .....	17
1.4 Descrição da Instituição .....	18
1.4.1 Histórico .....	18
1.4.2 Dados Gerais .....	19
1.4.3 Estrutura Organizacional .....	20
1.4.4 O Ambiente da Instituição em Recursos Humanos .....	21
1.4.5 Políticas de Recursos Humanos .....	24
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	27
2.1 Mudança Organizacional .....	27
2.2 Mudança na Administração Pública Federal .....	29
2.2.1 Antecedentes .....	29
2.2.2 O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado .....	31
2.3 Administração por Objetivos .....	37
2.4 Mudança e Desempenho Humano .....	40
2.4.1 Motivação e Satisfação .....	42
2.5 Avaliação de Desempenho .....	49
2.5.1 Objetivos da Avaliação de Desempenho .....	51
2.5.2 Métodos de Avaliação de Desempenho .....	53
2.5.3 Responsabilidade pela Avaliação de Desempenho .....	62
2.5.4 Críticas à Avaliação de Desempenho .....	64
2.6 Avaliação de Desempenho na Administração Pública Federal .....	67
2.6.1 Experiências de Sistemas de Avaliação de Desempenho na Administração Pública Federal .....	70
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	84
3.1 Delineamento da Pesquisa .....	84
<b>4 PRIMEIRA ETAPA DA PESQUISA</b> .....	86
4.1 Procedimentos Metodológicos .....	86
4.1.1 População .....	86
4.1.2 Coleta de Dados .....	86
4.1.3 Instrumento de Pesquisa .....	87
4.1.4 Análise dos Dados .....	88

4.2 Apresentação e Análise dos Resultados .....	89
4.2.1 Sistema de Avaliação de Desempenho da FUNREI .....	89
4.2.2 Opinião dos Servidores Técnicos-Administrativos .....	94
4.3 Resultados .....	109
<b>5 PROPOSTA DE SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....</b>	<b>114</b>
5.1 O Sistema de Avaliação de Desempenho Proposto .....	114
5.1.1 Princípios e Objetivos .....	115
5.1.2 O Método .....	117
5.1.3 Procedimentos Gerais .....	122
5.2 A Pesquisa .....	125
5.2.1 Procedimentos Metodológicos .....	125
5.2.2 Apresentação e Análise dos Resultados. ....	127
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>133</b>
<b>PROPOSTA DE SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO .....</b>	<b>140</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>172</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>180</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 Organograma da FUNREI</b> .....	20
<b>Figura 2 Organograma da VADMI</b> .....	22
<b>Figura 3 Organograma da VICOM</b> .....	24
<b>Figura 4 Perspectiva da Mudança por Premissas Básicas</b> .....	28
<b>Figura 5 Conceitos básicos do QPAP</b> .....	33
<b>Figura 6 Ciclo da melhoria contínua na gestão pública</b> .....	34
<b>Figura 7 A Hierarquia das Necessidades de Maslow</b> .....	43
<b>Figura 8 Comparação dos objetivos definidos pelas organizações para o sistema de avaliação de desempenho</b> .....	71
<b>Figura 9 Avaliadores nos sistemas de avaliação de desempenho pesquisados</b> .....	73
<b>Figura 10 Conseqüências do uso dos sistemas de avaliação de desempenho</b> .....	80
<b>Figura 11 Fatores de sucesso de um sistema de avaliação de desempenho (SAD)</b> .....	82
<b>Figura 12 Sistema de Gestão de Desempenho</b> .....	117

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES .....	95
TABELA 2 - ÍNDICES MÉDIOS DA OPINIÃO DOS SERVIDORES SOBRE FATORES QUE INFLUENCIAM O DESEMPENHO NO TRABALHO.....	96
TABELA 3 - ÍNDICES MÉDIOS DA OPINIÃO DOS SERVIDORES SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	100
TABELA 4 - ÍNDICES MÉDIOS DA OPINIÃO DOS SERVIDORES DO NÍVEL SUPERIOR SOBRE CRITÉRIOS DE DESEMPENHO .....	102
TABELA 5 - ÍNDICES MÉDIOS DA OPINIÃO DOS SERVIDORES DO NÍVEL INTERMEDIÁRIO SOBRE CRITÉRIOS DE DESEMPENHO .....	103
TABELA 6 - ÍNDICES MÉDIOS DA OPINIÃO DOS SERVIDORES DO NÍVEL DE APOIO SOBRE CRITÉRIOS DE DESEMPENHO .....	104
TABELA 7 - CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	125

## RESUMO

Este estudo de caso tem por objetivo elaborar uma proposta de sistema de avaliação de desempenho que, adequado à administração pública gerencial que vem sendo implementada no país pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), possa contribuir para o desenvolvimento profissional dos servidores técnicos-administrativos da Fundação de Ensino Superior de São João del-Rei (FUNREI).- MG. Inicialmente, o tema é apresentado segundo uma revisão de literatura, abordando conteúdos considerados relevantes para o embasamento da pesquisa, tais como: mudança na administração pública, conceitos e objetivos da avaliação de desempenho, bem como a exposição de algumas experiências de sistemas de avaliação de desempenho na administração pública federal. A seguir, foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório-descritivo para conhecer os aspectos teóricos e práticos do sistema vigente na FUNREI, a opinião dos servidores sobre avaliação de desempenho e os aspectos positivos e negativos do sistema em vigor. A análise dos dados coletados, somada ao referencial teórico, ratificou a necessidade de uma ampla e irrestrita reformulação no sistema de avaliação de desempenho dos servidores técnicos-administrativos da FUNREI, e possibilitou a elaboração da proposta do Sistema de Gestão de Desempenho que integra a avaliação de desempenho a um modelo de gestão do trabalho e das pessoas. O Sistema foi submetido à análise e opinião de servidores da FUNREI e, apesar de não conclusivos, os resultados obtidos indicam que a proposta apresentada parece atender às expectativas dos mesmos. Verifica-se, ainda, que o sistema proposto está adequado ao novo modelo de administração pública federal, assim como reúne as condições necessárias para contribuir para o desenvolvimento profissional dos servidores.

## ABSTRACT

The objective of this case study is to propose a performance evaluation system that, based on the public administration which has been implemented in this country by the *State Machine Reform Master Plan* (Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE), can bring professional improvements to the administrative technical staff of the Fundação de Ensino Superior de São João del Rei (FUNREI) - MG. The subject is first presented in a literature review, and the relevant principles this research is based on, are considered; such as: public administration changes, concepts and objectives of the performance evaluation, and also description of some experiments with the system evaluation of the federal public administration. Following, a descriptive exploratory research took place in order to establish the theoretical and practical features of the FUNREI actual system; it was considered the staff opinion about the negative and positive aspects of the actual system evaluation. The analysis of the collected data together with the theoretical reference, enhanced the need of a wide and unconstrained performance evaluation reformulation of the FUNREI administrative technical staff. It also helped to elaborate the Performance Managerial System proposal, that integrates the performance evaluation of the work and staff managerial model. The new proposal was submitted to FUNREI staff analysis. Although it has not yet been conclusive, the results seem to be promising. Further, it can be noticed that the proposed system is not only adequate to the new federal public management, but it also gathers indispensable conditions to staff professional improvements.

## INTRODUÇÃO

A necessidade de rediscussão do papel e das formas de funcionamento do Estado, determinada pelo contexto de mudança social, política e econômica que caracteriza o momento atual, vem motivando o debate acerca das reformas no cenário internacional. Conforme Ferreira (1996), os desafios de implementar programas voltados para o aumento da eficiência e melhoria da qualidade dos serviços prestados parecem ser a tendência dominante, ganhando a denominação genérica de “gerencialismo na administração pública”.

No Brasil, a Reforma do Estado toma forma e ganha força a partir, principalmente, do ano de 1995, com a posse do Presidente Fernando Henrique Cardoso. Conduzida inicialmente pelo então Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado (MARE), a Reforma vem sendo implementada no país através de uma série de projetos, programas e ações dispostos no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE).

Busca-se, com esta Reforma, transformar a administração pública brasileira em uma administração moderna, gerencial, rompendo, assim, com o modelo burocrático ainda vigente no serviço público federal. A meta é, portanto, introduzir no serviço público brasileiro as mudanças de valores e comportamentos preconizados pela chamada “administração pública gerencial”, com vistas a uma maior eficiência e eficácia do Estado.

Esse novo modelo, apresentado no PDRAE (1995), é baseado na gestão voltada para resultados, ou seja, no direcionamento dos esforços das organizações para o seu verdadeiro objetivo e não mais para o controle dos processos. Isto pressupõe, conseqüentemente, a necessidade de constante acompanhamento e avaliação dos resultados, seja da organização como um todo, seja de setores particularizados, seja dos servidores. Dessa forma, esta “administração pública gerencial” traz, em seu bojo, a necessidade de profissionalização do serviço público.

A adequação dos recursos humanos a esse modelo é condição essencial para atender às novas exigências e necessidades da administração pública. São as pessoas que devem estar aptas a promover as mudanças necessárias para o desempenho das novas funções e exigências.

Assim, com o PDRAE (1995) surge uma série de projetos e programas, entre os quais destacam-se dois mais específicos ao quadro de recursos humanos da administração pública:

- a) o Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública que tem como objetivos gerais:

*“contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos, por meio da institucionalização dos seus princípios, com ênfase na participação dos servidores e apoiar o processo de mudança de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial, fortalecendo a delegação, o atendimento ao cidadão, a racionalidade no modo de fazer, a definição clara de objetivos, a motivação dos servidores e o controle de resultados”* (Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública, Cadernos MARE da Reforma do Estado, n. 4, p.16);

- b) a Nova Política de Recursos Humanos que inclui a política de concursos, a revisão da política remuneratória das carreiras de Estado, a reorganização das carreiras e a política de capacitação dos servidores públicos, ao mesmo tempo em que introduz uma cultura gerencial baseada na avaliação de desempenho.

Neste contexto, portanto, a avaliação de desempenho assume um papel fundamental como ferramenta para subsidiar ações de desenvolvimento, remuneração, promoção, realocação e desligamentos de servidores públicos.

Diversos pesquisadores abordam a questão da Avaliação de Desempenho, seus objetivos, as diversas técnicas existentes para sua implementação, bem como seus efeitos. Apesar de diferenças nas abordagens, os estudos apontam idéias comuns, tais como a de que a avaliação de desempenho é uma ferramenta gerencial que, vinculada à política de recursos humanos, e se bem concebida, implantada e controlada, possui efetiva importância e utilidade para o desenvolvimento e valorização dos recursos humanos das organizações, assim como para a sua adequação às necessidades organizacionais.

Segundo Lucena (1992), a Avaliação de Desempenho é uma ferramenta gerencial para conduzir de forma mais eficaz a gestão do desempenho na busca da motivação, da qualidade, da produtividade e também de resultados positivos de trabalho. E, como tal, deve estar integrada ao processo administrativo global da organização. Por conseguinte, seus objetivos têm que expressar, com clareza, o seu significado para a organização e a sua utilização na administração do desempenho dos seus recursos humanos.

Pode-se dizer que a avaliação de desempenho é um instrumento instituído nas instituições federais de ensino superior com o objetivo de subsidiar a concessão de Progressão por Mérito aos servidores técnicos-administrativos, conforme o disposto no Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE), aprovado através do Decreto Nº 94.664, de 23 de julho de 1987, e na Portaria Nº 475 do Ministério da Educação, de 26 de agosto de 1987.

Assim, de forma geral, as práticas de avaliação de desempenho desenvolvidas por instituições federais de ensino superior vêm tendo a finalidade, quase exclusiva, de atender às disposições da lei, sem retorno para a melhoria da produtividade dos servidores e das instituições, para a revisão das rotinas ou para o estabelecimento de programas de qualificação. Em outras palavras, a avaliação de desempenho não está acoplada a uma política geral de Recursos Humanos. Na verdade, a ênfase é dada mais ao atendimento dos trâmites burocráticos do que ao desempenho propriamente dito.

Esta pesquisa tem como objetivo geral elaborar uma proposta de um sistema de avaliação de desempenho que, adequado à administração pública gerencial que vem sendo implementada pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), possa contribuir para o desenvolvimento dos servidores técnicos-administrativos da Fundação de Ensino Superior de São João del-Rei (FUNREI).

## 1.1 Justificativa

O presente estudo faz-se oportuno, uma vez que a avaliação de desempenho assume um papel fundamental na nova política de recursos humanos que vem sendo implementada no serviço público como parte integrante do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE).

Nesse contexto de reforma do Estado, que tem como uma de suas fundamentações a introdução de metodologias de modernização da gestão pública, a preocupação com a melhoria da qualidade dos serviços públicos e com o processo de mudança de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial, faz-se presente a necessidade de profissionalização e valorização do servidor público.

Assim, a área de recursos humanos adquire papel de relevância, tendo que rever suas técnicas tradicionais em função do novo perfil de servidor público necessário à eficiência e à eficácia do Estado.

Como ressalta Levy (1997), no modelo denominado “administração gerencial”, que vem sendo introduzido no Brasil com o PDRAE (1995), a contribuição de cada indivíduo é preciosa e, conseqüentemente, seu desenvolvimento – conhecimentos, habilidades e atitudes – um recurso estratégico da instituição.

Vellemont (1996), sobre o assunto, aponta que a valorização dos recursos humanos é o ponto de passagem obrigatório de toda modernização. Ressalta ainda a importância de se ter sempre presente que a gestão de recursos humanos não se limita apenas à administração do pessoal, ela deve se difundir em todos os níveis da administração. A questão dos recursos humanos, em uma organização, é também a gestão provisional, a avaliação dos resultados, a avaliação dos potenciais, a orientação, a formação, o diálogo, a organização do trabalho, a motivação, a participação e a valorização, entre outras.

A nova política de recursos humanos do Estado contempla a profissionalização e valorização do servidor público, através das políticas de capacitação e revisão da política remuneratória baseadas na avaliação de desempenho, em conformidade com os princípios da Administração Gerencial, voltada para resultados. Pode-se dizer, portanto, que a expectativa do governo é a de, diante dos tempos atuais, exigentes em tomada de decisão

com bases consistentes num processo gerencial produtivo, aumentar a produtividade e a qualidade dos serviços prestados, via eficiência técnica e gerencial.

Considerando que o fator humano constitui a força vital para a realização do empreendimento organizacional e que o estado motivacional dos indivíduos produz o clima organizacional, parece coerente esperar que as organizações se utilizem da avaliação de desempenho como importante ferramenta gerencial para desenvolver uma força de trabalho motivada e comprometida. E, para que isto aconteça, os seus objetivos devem ser claramente definidos e compreendidos, devendo-se buscar uma metodologia adequada à organização, ou seja, uma metodologia que melhor atenda às expectativas organizacionais.

A Resolução Nº 004 do Conselho Deliberativo Superior da Fundação de Ensino Superior de São João del-Rei (FUNREI), de 18 de setembro de 1989, que, na verdade, é a base normativa do sistema de avaliação de desempenho dos servidores técnicos-administrativos, se originou da necessidade de atender, conforme consta de seu próprio texto:

1. ao disposto no Art. 25, Inciso II, do Decreto Nº 94.664, de 23 de julho de 1987, que aprovou o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos – PUCRCE, no qual se define a progressão funcional como uma das formas do servidor vir a ser promovido de um para outro nível, e

2. ao disposto no Art. 24 da Portaria Nº 475 do Ministério da Educação, datada de 26 de agosto de 1987, que trata da competência do órgão de Recursos Humanos para propor normas da avaliação de desempenho que fundamentará a progressão por mérito.

Ou seja, o sistema de avaliação de desempenho na FUNREI foi implantado, e ainda hoje é praticado, essencialmente como instrumento para a concessão de Progressão por Mérito aos servidores técnicos-administrativos, não estando acoplado a uma política geral de recursos humanos. E, assim, a avaliação de desempenho é tratada como uma burocracia, um ritual de preenchimento de formulários que não traz nenhum retorno para o desenvolvimento dos servidores, para a revisão das rotinas ou para o estabelecimento de programas de qualificação.

Apesar de a referida Resolução estabelecer em seu Art. 4º que cabe à Divisão de Recursos Humanos “*executar uma revisão anual destas normas de avaliação*”, os procedimentos e instrumentos aprovados em 1989 estão ainda em vigor, sem ter havido qualquer reformulação ou adequação à dinâmica da Instituição e do serviço público em geral, bem como às transformações econômicas, políticas e sociais que têm se verificado no Brasil e no mundo todo.

Assim, o problema crítico que originou esta pesquisa foi a inadequação do sistema de avaliação de desempenho dos servidores técnicos-administrativos da Fundação de Ensino Superior de São João del-Rei (FUNREI) aos tempos atuais, onde nos defrontamos com um novo modelo de administração pública, implementado pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE).

A literatura especializada ressalta, através de autores diversos tais como, por exemplo, Bergamini (1988), Chiavenato (1994), Lucena (1992), Oberg (1997), Pontes (1999) e Zimpeck (1990), que a avaliação de desempenho não é um fim em si mesma, ela é, na verdade, um instrumento de administração dos recursos humanos de uma organização, ou seja, uma ferramenta gerencial. Uma ferramenta voltada para a organização como um todo e que possui seus objetivos específicos.

Bergamini (1983), ao analisar as causas mais freqüentes da baixa eficiência da utilização da avaliação de desempenho em diferentes tipos de empresas, foi enfática ao considerar que o valor que possa vir a ser creditado à avaliação de desempenho depende do uso que dela se faça, ou seja, somente as medidas administrativas é que darão o verdadeiro sentido da sua utilidade.

De forma mais abrangente, pode-se afirmar que a avaliação de desempenho interessa e pode trazer benefícios a todos: subordinados, chefias, área de Recursos Humanos, organização. À organização, ela fornece informações adequadas sobre os recursos humanos disponíveis; à área de Recursos Humanos, ela oferece elementos que subsidiam o planejamento de programas de desenvolvimento dos servidores; as chefias podem ter nela uma fonte riquíssima de informações técnicas e procedimentos facilitadores de planejamento, coordenação e avaliação das atividades sob sua responsabilidade; aos subordinados, ela pode oportunizar condições de identificação de pontos fortes e fracos do

seu próprio desempenho, de melhoria dos seus níveis de eficácia e qualidade de vida no trabalho, de necessidades de treinamento e qualificação, valorização de seus recursos pessoais, de motivação para o trabalho.

Manter um sistema de avaliação de desempenho cujo objetivo se resume quase que única e exclusivamente a subsidiar a progressão funcional por mérito, como é o caso na FUNREI, é um desperdício de dinheiro, tempo, informações e, mais do que tudo, de oportunidades de desenvolvimento de recursos humanos.

Cabe também ressaltar o especial interesse da administração superior da FUNREI neste tema, comprovado através da aprovação, por seu Conselho Superior, de concessão de licença para afastamento de uma servidora do seu corpo técnico-administrativo a fim de cursar Mestrado e desenvolver o presente estudo.

## **1.2 Questão de Pesquisa**

Como deve ser um sistema de avaliação de desempenho que, adequado à administração pública gerencial que vem sendo implementada pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), possa contribuir para o desenvolvimento dos servidores técnicos-administrativos da Fundação de Ensino Superior de São João del-Rei (FUNREI)?

## 1.3 Objetivos

### 1.3.1 Objetivo Geral

Elaborar uma proposta de um sistema de avaliação de desempenho que, adequado à administração pública gerencial que vem sendo implementada pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), possa contribuir para o desenvolvimento dos servidores técnicos-administrativos da Fundação de Ensino Superior de São João del-Rei (FUNREI).

### 1.3.2 Objetivos Específicos

Objetivos Específicos	Finalidades
Descrever o atual sistema de avaliação de desempenho dos servidores técnicos-administrativos da Fundação de Ensino Superior de São João del-Rei - FUNREI	Conhecer o sistema de avaliação de desempenho vigente na FUNREI, nos seus aspectos teóricos e práticos
Descrever os princípios e proposições da administração pública gerencial que vem sendo implementada pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE)	Conhecer o novo modelo de administração pública e quais suas possíveis implicações na política de gestão de recursos humanos (servidores técnicos-administrativos) da FUNREI
Verificar qual a opinião dos servidores técnicos-administrativos sobre avaliação de desempenho	Identificar aceitação/resistência do servidor à avaliação de desempenho, bem como ao sistema de avaliação de desempenho vigente na FUNREI
Identificar aspectos positivos e negativos do atual sistema de avaliação de desempenho da FUNREI	Verificar as variáveis que interferem positiva ou negativamente no sistema de avaliação de desempenho
Identificar alternativas de solução para os aspectos negativos do sistema de avaliação de desempenho vigente na FUNREI	Contribuir na elaboração de proposta de um novo sistema de avaliação de desempenho para a FUNREI

## **1.4 Descrição da Instituição**

### **1.4.1 Histórico**

A Fundação de Ensino Superior de São João del-Rei (FUNREI) está localizada na cidade de São João del-Rei, Estado de Minas Gerais.

São João del-Rei, que faz parte do Circuito Histórico de Minas Gerais, possui uma população estimada em 100.000 (cem mil) habitantes, a maioria dos quais vive do comércio e serviços.

Pode-se dizer que a instituição FUNREI nasceu com as características de um resgate histórico: Joaquim José da Silva Xavier – o Tiradentes, ao planejar a Conjuração Mineira, idealizou na sua terra natal uma Universidade como a de Coimbra, Portugal. Na Constituição do Brasil de 1823, debateu-se muito sobre três lugares em condições de se instalarem escolas superiores: Olinda, São João del-Rei e São Paulo. Tancredo de Almeida Neves, Presidente da República eleito em 1984, passou a sua vida pública “sonhando” com uma Universidade na sua cidade natal.

Em 1985, após a morte de Tancredo Neves, reiniciou-se um processo junto ao Ministério da Educação, objetivando a conquista da Universidade em São João del-Rei. E, em 21 de abril de 1986, o então Presidente da República, José Sarney, encaminhou mensagem ao Congresso Nacional autorizando o Poder Executivo a instituir a Fundação de Ensino Superior de São João del-Rei (FUNREI).

Em 18 de dezembro de 1986, a Lei Nº 7.555 autorizava a instituição da Fundação de Ensino Superior de São João del-Rei (FUNREI) como Fundação Pública, vinculada ao Ministério da Educação, e como mantenedora das escolas superiores de São João del-Rei, representadas na época pelas Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis, Faculdade de Engenharia Industrial e Faculdade Dom Bosco de Filosofia, Ciências e Letras. No ato institutivo de 21 de abril de 1987, a FUNREI inscreveu a escritura pública de sua constituição no Registro Civil de Pessoa Jurídica e registrou seu Estatuto.

### 1.4.2 Dados Gerais

A microrregião dos Campos das Vertentes é conceituada como área de atuação da Fundação de Ensino Superior de São João del-Rei (FUNREI). Esta microrregião é composta por um total de 18 municípios com aproximadamente 250.000 (duzentos e cinquenta mil) habitantes.

A Fundação de Ensino Superior de São João del-Rei (FUNREI), mantida com recursos da União, advindos do Ministério da Educação, oferece 9 cursos de graduação: Administração, Ciências, Ciências Econômicas, Engenharia Industrial Elétrica, Engenharia Industrial Mecânica, Filosofia, Letras, Pedagogia e Psicologia. No âmbito da pós-graduação, em nível *lato sensu*, funcionam 5 cursos: Administração, Alfabetização, Língua Portuguesa, Literatura e Filosofia.

A Instituição conta hoje com dois *campi*: o *Campus Dom Bosco*, localizado no Bairro das Fábricas, e o *Campus Santo Antônio*, no Centro da cidade.

Recentemente a FUNREI adquiriu um casarão, o *Solar da Baronesa*, localizado no centro histórico de São João del-Rei. O Solar é uma edificação do final do século XVIII e, após ampla reforma, está sendo usado como um espaço cultural da Instituição e da comunidade em geral.

Com o objetivo principal de apoiar a FUNREI na preparação, execução e avaliação de seus projetos de pesquisa, ensino e extensão, de suas atividades culturais e de seu desenvolvimento institucional foi criada, em maio de 1995, a partir do apoio de empresas instituidoras, a Fundação Tiradentes (FUNTIR). Entidade jurídica de Direito Privado, sem fins lucrativos, a FUNTIR tem como Presidente, na forma de seu Estatuto, o Diretor Executivo da FUNREI.

Dentre seus projetos de extensão, pode-se destacar a Oficina-Escola de Luteria, que trabalha com a formação de *luthiers* e com a restauração de instrumentos musicais de corda, como violino, violão e violoncelo. Outro projeto de extensão que tem obtido uma ótima resposta da comunidade é o “FUNREI com a Terceira Idade”, que foi implantado em 1996.

Merece também destaque o “Inverno Cultural”, festival de arte e cultura que é realizado pela FUNREI todo mês de julho, desde 1988, e que funciona como espaço de aprendizagem, criação, reflexão e divulgação da cultura brasileira e, em especial, da cultura mineira.

Atualmente, a FUNREI possui aproximadamente 3.000 (três mil) alunos, 200 (duzentos) professores e 246 (duzentos e quarenta e seis) servidores técnicos-administrativos.

Mais de 80% dos seus alunos estudam no período noturno.

### 1.4.3 Estrutura Organizacional

A FUNREI é regida por decisões tomadas a partir de seus Conselhos Superiores e Intermediários. O Conselho Deliberativo Superior (CONDS), o Conselho Diretor (CONDI) e o Conselho Acadêmico (CONAC) constituem, juntamente com a Diretoria Executiva (DIREX), a administração superior; o Conselho Científico e o Conselho de Ensino são conselhos da administração intermediária. Tais Conselhos são compostos por representantes dos três segmentos da comunidade fundacional: professores, técnicos-administrativos e alunos.



Figura 1 Organograma da FUNREI

A Diretoria Executiva é o órgão da administração superior que cumpre e faz cumprir as normas e deliberações dos Conselhos Superiores, coordenando e supervisionando todas as atividades da FUNREI. São titulares da Diretoria Executiva o Diretor Executivo e o Vice-diretor Executivo. O Diretor Executivo é escolhido e nomeado pelo Presidente da República, para um mandato de 4 anos, mediante uma lista de nomes organizada por um colégio eleitoral especial que é constituído pela reunião dos Conselhos Superiores.

A FUNREI possui 4 Vice-diretorias, órgãos ligados diretamente à Diretoria Executiva: Acadêmica (VIDAC), Administrativa (VADMI), de Planejamento (VPLAN), e de Recursos Humanos e Assuntos Comunitários (VICOM). Os titulares desses órgãos são escolhidos e designados pelo Diretor Executivo.

A administração intermediária é constituída pelo Centro Científico (CENCI) e pelo Centro de Ensino (CENEN). O Centro Científico é a unidade da FUNREI que congrega os departamentos acadêmicos, visando a coordenar o suprimento de recursos humanos e materiais para as atividades de ensino, executadas nos cursos, bem como as atividades de pesquisa e extensão. O Centro de Ensino é a unidade que reúne os cursos, se responsabilizando pela administração intermediária, organização e execução das atividades de ensino. Os titulares destas unidades são eleitos pela comunidade fundacional, para um mandato de 2 anos.

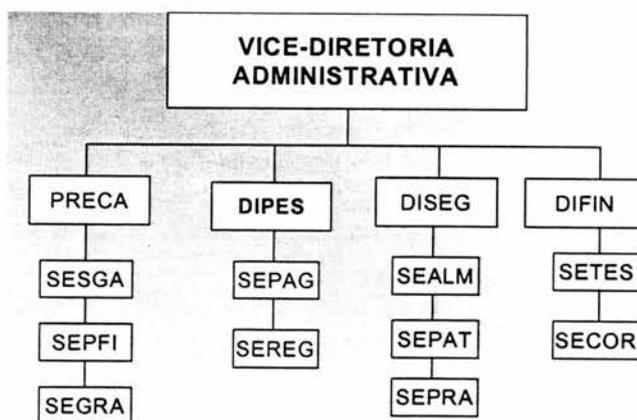
#### **1.4.4 O Ambiente da Instituição em Recursos Humanos**

A Fundação de Ensino Superior de São João del-Rei (FUNREI) apresenta uma particularidade em relação à administração de seus recursos humanos, qual seja, as competências próprias da área de recursos humanos estão, por assim dizer, distribuídas em vice-diretorias distintas.

Na Vice-diretoria Administrativa (VADMI), que é o órgão para assuntos de administração, no que diz respeito a pagamento e movimentação de servidores, execução orçamentária e financeira, registros contábeis, e aquisição, distribuição e controle de bens materiais, está a Divisão de Pessoal (DIPES).

Cabe à Divisão de Pessoal a tarefa de admitir servidores, registrá-los, controlar seus direitos e vantagens quanto a vencimentos e remuneração, vantagens, férias, licenças, afastamentos, tempo de serviço e benefícios. Ou seja, esta Divisão tem, basicamente, uma ação fiscalizadora e reguladora com relação aos recursos humanos da Instituição, entendendo estes recursos humanos como docentes e técnicos-administrativos.

Compõem a Divisão de Pessoal os seguintes setores: Setor de Pagamento (SEPAG) e Setor de Registros Gerais (SEREG).



**Figura 2 Organograma da VADMI**

A Vice-diretoria de Recursos Humanos e Assuntos Comunitários (VICOM) é o órgão responsável pelo desenvolvimento dos recursos humanos da Instituição, apoio ao corpo discente, bem como pela interação com a comunidade externa. É nesta Vice-diretoria que está localizada a Divisão de Recursos Humanos, que tem uma ação mais voltada para a seleção, treinamento, avaliação e acompanhamento dos servidores técnicos-administrativos.

São competências da Divisão de Recursos Humanos (DIRHU), de acordo com o Art. 2º do seu Regimento:

- I. processar as admissões de técnicos-administrativos;
- II. processar as movimentações de técnicos-administrativos;

- III. *prover os diversos órgãos da FUNREI de recursos humanos para cumprir suas várias atividades;*
- IV. *cumprir e fazer cumprir as normas de medicina e segurança no trabalho no âmbito da FUNREI;*
- V. *processar as progressões funcionais;*
- VI. *processar o desenvolvimento dos recursos humanos, mantendo-os permanentemente treinados e motivados;*
- VII. *elaborar e encaminhar propostas de resoluções, portarias e outros procedimentos administrativos em assuntos de interesse dos técnicos-administrativos e da administração da FUNREI;*
- VIII. *emitir carteira funcional para os técnicos-administrativos e docentes;*
- IX. *apoiar as promoções das entidades representativas dos servidores;*
- X. *identificar e atender às necessidades de servidores em resposta às suas demandas.” (Regimento da Divisão de Recursos Humanos, 1999)*

Compõem a Divisão de Recursos Humanos os seguintes setores:

- 1. Setor de Desenvolvimento (SEDES);
- 2. Setor de Seleção (SESEL); e
- 3. Setor de Apoio ao Servidor (SEAPS).

De acordo com o Regimento da Divisão de Recursos Humanos, são as seguintes as competências dos seus setores:

*“Art. 4º Ao Setor de Desenvolvimento compete:*

- I. identificar as necessidades de treinamento;*
- II. elaborar o plano anual de treinamento;*
- III. executar, coordenar, acompanhar e avaliar a execução do plano de treinamento.*

*Art. 5º Ao Setor de Seleção compete executar os procedimentos relativos à admissão, avaliação e progressão de técnicos-administrativos.*

*Art. 6º Ao Setor de Apoio ao Servidor compete atuar junto aos servidores da FUNREI (docentes e técnicos-administrativos), buscando contribuir para a conquista de sua promoção social, cultural, artística e profissional, através:*

*I. da constante interação com os servidores e suas entidades representativas, para identificação de suas demandas e necessidades, de oportunidades de ações e processo de intervenção;*

*II. do planejamento, execução, e/ou apoio de projetos nas áreas específicas do Setor.”*  
(Regimento da Divisão de Recursos Humanos, 1999)



**Figura 3 Organograma da VICOM**

### 1.4.5 Políticas de Recursos Humanos

O quadro de recursos humanos da FUNREI é regido pelo Regime Jurídico dos Servidores Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais, Lei Nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, e suas atualizações. Assim, as políticas de recursos humanos da Instituição são guiadas por suas disposições e por outras normas e orientações oriundas do Poder Público Federal.

Em outras palavras, pode-se dizer que a maior parte dos mecanismos utilizados para o desenvolvimento de uma política de recursos humanos na FUNREI, como a remuneração dos servidores, a estrutura de cargos e salários e a normatização jurídico-política, são prerrogativas do Estado, escapando ao poder da administração institucional.

#### 1.4.5.1 Seleção

A seleção de recursos humanos é realizada através de Concurso Público, após autorização do Poder Público Federal e aprovação do Conselho Deliberativo Superior da FUNREI. O Setor de Seleção (SESEL), da Divisão de Recursos Humanos, é o responsável pela execução dos procedimentos relativos à seleção e admissão de servidores técnicos-administrativos.

Compete também ao Setor de Seleção os procedimentos relativos ao acompanhamento, à avaliação e à progressão dos servidores técnicos-administrativos.

### **1.4.5.2 Desenvolvimento**

O treinamento dos servidores técnicos-administrativos está sob a responsabilidade do Setor de Desenvolvimento (SEDES), da Divisão de Recursos Humanos, que, no início de cada ano, promove ações junto às chefias e aos servidores visando a identificar as necessidades e, assim, elaborar um plano anual de treinamento. Grande parte dos treinamentos é oferecida dentro da própria Instituição, utilizando, muitas vezes, seus próprios recursos humanos e materiais.

Os treinamentos externos, geralmente, ocorrem em outras instituições públicas, principalmente através de visitas técnicas a universidades. Alguns cursos de aperfeiçoamento também são oferecidos aos servidores técnicos-administrativos, especialmente na Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), na cidade de Brasília, e na Fundação Christiano Ottoni, em Belo Horizonte.

Através, principalmente, do Setor de Apoio ao Servidor (SEAPS), da Divisão de Recursos Humanos, são realizadas ações objetivando a identificação de demandas e necessidades dos servidores, bem como de oportunidades de intervenção de natureza social, cultural, de segurança no trabalho, de motivação, de saúde, entre outras.

### **1.4.5.3 Acompanhamento e Avaliação**

De acordo com o Art. 20 do Regime Jurídico dos Servidores Cíveis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais, ao entrar em exercício do cargo, o servidor fica sujeito a estágio probatório por período de 24 meses, durante o qual a sua aptidão e capacidade são objeto de avaliação para o desempenho do cargo, observados os seguintes fatores: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade.

Quatro meses antes do término deste período, a chefia imediata realiza a avaliação do desempenho do servidor, tendo por base os 5 fatores predeterminados, e define a sua aprovação ou não no estágio probatório.

Aprovado no estágio probatório, o servidor passa a ter seu desempenho acompanhado e avaliado de acordo com a Resolução Nº 004 do Conselho Deliberativo Superior da

FUNREI, de 18 de setembro de 1989, que fixou as normas regulamentadoras para Progressão por Mérito dos servidores técnicos-administrativos, definindo os procedimentos e instrumentos a serem utilizados no processo de avaliação de desempenho dos mesmos.

O atual sistema de avaliação de desempenho dos servidores técnicos-administrativos será descrito com detalhes mais adiante.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Mudança Organizacional

Uma das grandes características do mundo contemporâneo tem sido, sem dúvida, a aceleração do processo de mudança nas organizações humanas, que teve seu início na Idade Moderna, especialmente com a Revolução Industrial, e que tem se acentuado de forma excepcional nas últimas décadas.

O rápido e intenso avanço científico e tecnológico que a humanidade começa a vivenciar, especialmente a partir da segunda metade do século XX, vem, a cada dia, provocando mudanças significativas na produção e na vida das pessoas. Inovações tecnológicas se sucedem, trazendo uma nova concepção do ambiente de trabalho e de organização social da produção e produzindo benefícios e iniquidades sociais. Globalização, competitividade, produtividade, competência, capital humano e intelectual, informação, qualidade, inovação, automação e informatização são algumas das palavras-chave que definem e dinamizam a realidade mundial.

Esse ambiente de transformações, que abrange praticamente todas as fronteiras do conhecimento - tecnológica, social, econômica, política, cultural, administrativa - , impõe novos desafios às organizações, sejam elas do setor privado ou do setor público. Para responder a esses desafios, as organizações precisam de agilidade e flexibilidade para se adaptarem às novas demandas e condições externas e internas, o que pressupõe revisões e atualizações constantes do ambiente organizacional e implantação e implementação de ações criativas e inovadoras que assegurem qualidade, rapidez, credibilidade e competitividade.

Assim, com o intuito de produzir explicações sobre mudança organizacional, surgem, ao longo dos anos, teorias diversas, bem como uma pluralidade de modelos de intervenção. Motta (1997) afirma que esta variedade de modelos é decorrência de premissas sobre a origem das idéias novas e ressalta que

“(…) alguns admitem a mudança como produto de idéias predefinidas e, portanto, tendem a valorizar o planejamento global do processo; outros presumem idéias novas como oriundas da necessidade de resolver problemas e, assim, ressaltam a importância de se reagir a situações problemáticas; e outros, ainda, vêem a mudança como emergente do processo de circulação de idéias e tendem a preconizar modelos menos dependentes de programações gerenciais.” (MOTTA, 1997, p. 129)

O autor também estabelece três grandes categorias para englobar os modelos de mudança organizacional: *intenção estratégica*, *reação adaptativa* e *aprendizado contínuo*. A figura abaixo busca dar uma visão sintética destas categorias ou perspectivas:

Perspectiva	Premissas		
	Inovação	Prioridade de Análise	Relação de Poder
<b>Intenção Estratégica</b>	Forma racional de identificar objetivos, gerar e implantar idéias novas	finalidade estratégica: opção	dependência: autoridade técnica-submissão/assimilação
<b>Reação Adaptativa</b>	Conciliação criativa de percepções diversas sobre problemas	situações problemáticas: reação	interdependência por codeterminação: negociação e harmonia entre competidores
<b>Aprendizado Contínuo</b>	Uso criativo de experiências e idéias disponíveis na organização	Experiência e criatividade das pessoas: descoberta	interdependência por autonomia grupal: ação coletiva e cooperação entre parceiros

**Figura 4** Perspectiva da Mudança por Premissas Básicas

Fonte: MOTTA, 1997, p.130.

Ainda de acordo com o autor, os diversos modelos não são excludentes, uma vez que são, na verdade, interdependentes e complementares: “entre eles não existem fronteiras rígidas, nem a preferência por um elimina o uso do outro. Na prática, podem ser usados concomitantemente, dependendo das peculiaridades de cada intervenção” (MOTTA, 1997, p. 139).

Na verdade, as mudanças organizacionais podem ocorrer dentro de várias dimensões e velocidades; podem ser restritas e específicas, como podem ser amplas e genéricas. Tudo depende da situação da organização e do ambiente que a cerca.

## **2.2 Mudança na Administração Pública Federal**

### **2.2.1 Antecedentes**

Segundo Ferreira (1996), a primeira experiência concreta de reforma administrativa no Brasil ocorre na década de 1930, durante o Governo de Getúlio Vargas. É nesse período que começa a se desenvolver o modelo burocrático na administração pública brasileira.

A introdução do modelo de administração pública burocrática, de corte weberiano, emerge da preocupação de enfrentar a expansão patrimonialista vigente no Brasil à época, caracterizada pela confusão entre o interesse público e o privado.

O modelo burocrático de organização descrito e analisado por Max Weber, cientista social e jurista alemão, na década de 20, era, segundo ele, o modelo racional ideal para as grandes organizações, fossem elas industriais ou não. Esse modelo é constituído de algumas características básicas, tais como a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo. Para Weber, a burocracia possibilita o exercício da autoridade e a obtenção da obediência com precisão, continuidade, disciplina, rigor e confiança. As pessoas são importantes apenas como meio de produção e devem, portanto, se restringir totalmente à execução das tarefas do cargo que ocupam (MAXIMIANO, 1997).

Dentro desses princípios, inicia-se assim no Estado Novo, conforme ressalta Ferreira (1996), uma nova administração pública brasileira onde se fazem presentes algumas diretrizes: definição de critérios profissionais para ingresso no serviço público, desenvolvimento de carreiras e estabelecimento de regras de promoção baseadas no mérito. É criado nesta época, mais precisamente em 1938, o Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), com as funções de implementar estas diretrizes, de supervisionar a administração pública e de formar os administradores públicos do primeiro escalão, além de fixar o orçamento nacional. Para Mattos (1985), a criação do DASP é um marco na história da mudança na administração pública brasileira.

Embora o modelo burocrático tenha surgido para resolver uma série de problemas existentes na época (nepotismo, julgamentos subjetivos, necessidade de ordem e precisão que tinham as organizações etc.), não tardou em aparecer suas disfunções, tais como o

excesso de formalismo, ênfase nas normas e processos, estruturas bastante pesadas e hierarquizadas, grande tendência à centralização, elevada conformidade a rotinas e procedimentos e alta resistência à mudança. Estas disfunções conduzem a uma organização pesada, lenta, rotineira, inflexível, desarticulada e ineficiente. Conforme ressalta Chiavenato (1996), o modelo burocrático de administração, por ter o objetivo básico de impor ordem, orientação e disciplina, apresenta fortes características de rigidez e inflexibilidade, bem como normas e procedimentos eminentemente controladores, conservadores e restritivos, não levando em conta as mudanças ambientais.

Assim, em 1967, com o Decreto-Lei 200, acontece, sem sucesso, uma tentativa de reforma gerencial na administração pública brasileira, com o nítido objetivo de enfrentar as limitações do modelo burocrático. O referido decreto possuía aspirações descentralizadoras bastante significativas, preconizando o fortalecimento da administração indireta por intermédio da descentralização e da autonomia das autarquias, fundações e empresas estatais, como forma de agilizar a atuação do Estado. Entretanto, de acordo com Ferreira, *“cometeu o equívoco de não repensar os mecanismos de controle, enfraquecendo, desta forma, o núcleo central do aparelho estatal responsável pela formulação das políticas públicas”*(FERREIRA, 1996, p.17).

Mais recentemente, entre 1981 e 1982, houve até a criação de um Ministério da Desburocratização, com o objetivo de implementar, na área administrativa, a intenção de redemocratização das relações entre Estado e sociedade. Para Bretas Pereira (1994), o programa de desburocratização adotou uma dimensão notadamente centrada no usuário, reconhecendo que a finalidade básica da organização pública é o atendimento das necessidades de sua clientela, entretanto apresentou dois problemas: 1) tratou as conseqüências da burocracia sem se importar com as suas causas; e 2) utilizou uma abordagem essencialmente prescritiva e legalista. Por isto, segundo a autora, não apresentou os resultados pretendidos e teve curta duração.

### 2.2.2 O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado

Nos anos 90, especialmente a partir de 1995, com o governo Fernando Henrique Cardoso, começa a ser estabelecida uma nova estratégia para a reforma da administração pública brasileira integrada a um processo mais abrangente de reforma do Estado. Segundo Ferreira (1996), um sinal evidente desta prioridade é a transformação da então Secretaria de Administração Federal (SAF) em um novo ministério, denominado Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), que, além das funções tradicionais de gestão da função pública, assume o papel de coordenador do processo de reforma do Estado.

Nesse sentido, no ano de 1995 foi elaborado, discutido e aprovado pela Câmara da Reforma do Estado, instância interministerial deliberativa sobre planos e projetos de implementação da reforma, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE).

De acordo com o PDRAE (1995) o que se pretende é implantar, no Brasil, uma “administração pública gerencial”, baseada em conceitos atuais de administração e eficiência e voltada para o controle dos resultados. Esse novo modelo de administração pública é, segundo Ferreira (1996), baseado na adoção dos seguintes princípios:

- *Focalização da ação do Estado no cidadão*, ou seja, a reforma deve ter como objetivos melhorar a qualidade da prestação do serviço público na perspectiva de seus usuários e possibilitar o aprendizado social de cidadania;
- *Reorientação dos mecanismos de controle para resultados*, o que significa evoluir de uma lógica baseada tão somente no controle da legalidade e do cumprimento do rito burocrático para uma nova abordagem centrada no alcance dos objetivos;
- *Flexibilidade administrativa*, que permita a instituições e pessoas alcançarem seus objetivos;
- *Controle social*, o que quer dizer desenhar mecanismos de prestação social de contas e avaliação de desempenho próximos da ação;
- *Valorização do servidor*, que significa criar condições objetivas de desenvolvimento das pessoas que conduzirão e realizarão as reformas.

Assim, com o PDRAE (1995) e em oposição à administração burocrática, surge no Brasil a “administração gerencial” que prevê instituições menos hierarquizadas e com alto envolvimento de todos os servidores.

*“Na administração pública gerencial a estratégia volta-se: (1) para a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade; (2) para a garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados; e (3) para o controle ou cobrança a posteriori dos resultados.”* (Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, 1995)

A partir, então, da publicação do PDRAE (1995), começa a ser instituída uma série de projetos e programas considerados fundamentais para a implantação da “administração pública gerencial” no serviço público brasileiro dos quais se destacam dois que estão mais diretamente relacionados com a administração dos recursos humanos: o “*Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública*” e a “*Nova Política de Recursos Humanos*”.

#### **2.2.2.1 Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública**

O Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública (QPAP), oficializado pelo Decreto s/nº de 09 de novembro de 1995, é considerado, no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), como o instrumento básico da modernização da gestão pública e tem como principais objetivos:

- contribuir para a melhoria da qualidade nos serviços públicos, por meio da institucionalização dos seus princípios, com ênfase na participação dos servidores;
- apoiar o processo de mudança de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial, fortalecendo a delegação, o atendimento ao cidadão, a racionalidade no modo de fazer, a definição clara de objetivos, a motivação dos servidores e o controle de resultados.

O QPAP (1995) desdobra-se, entre outros, nos seguintes projetos estratégicos:

1. *Reestruturação e Qualidade para o Poder Executivo Federal*, que tem como objetivo principal orientar e coordenar a implantação de projetos de reestruturação e qualidade nos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, compatibilizando e fortalecendo as iniciativas já existentes e estimulando novos esforços em busca da melhoria da ação governamental;
2. *Avaliação e Premiação da Administração Pública*, que tem por objetivo articular e negociar com instituições de caráter privado a criação de sistemas de aferição do desempenho da gestão pública, com a previsão inclusive de mecanismos de reconhecimento e premiação das ocorrências de excelência nesta gestão;
3. *Sensibilização, Educação e Treinamento*, cujos objetivos principais são: sensibilizar os servidores e as organizações públicas para a importância da prestação de serviços com qualidade, treinar servidores públicos na metodologia da Qualidade e desenvolver modelos gerenciais para o setor público capazes de gerar resultados.

Observa-se que os princípios que guiam o QPAP (1995) são baseados em conceitos concebidos por autores de destaque no enfoque da qualidade total na administração moderna, tais como Deming, Juran, Feigenbaum, Ishikawa e Crosby, os quais são considerados, como aponta Barçante (1998), os gurus da qualidade. A Figura 5 busca expressar a contribuição desses autores.



**Figura 5** Conceitos básicos do QPAP

**Fonte:** Cursos ENAP. Qualidade e Participação na Administração Pública, 1997, p.10.

Uma das estratégias propostas no QPAP (1995) para a implantação de programas de melhoria da gestão é o “Ciclo da Melhoria Contínua”, também conhecido como Ciclo PDCA (“*Plan, Do, Check, e Action*”), que é baseado no “Ciclo de Deming”.

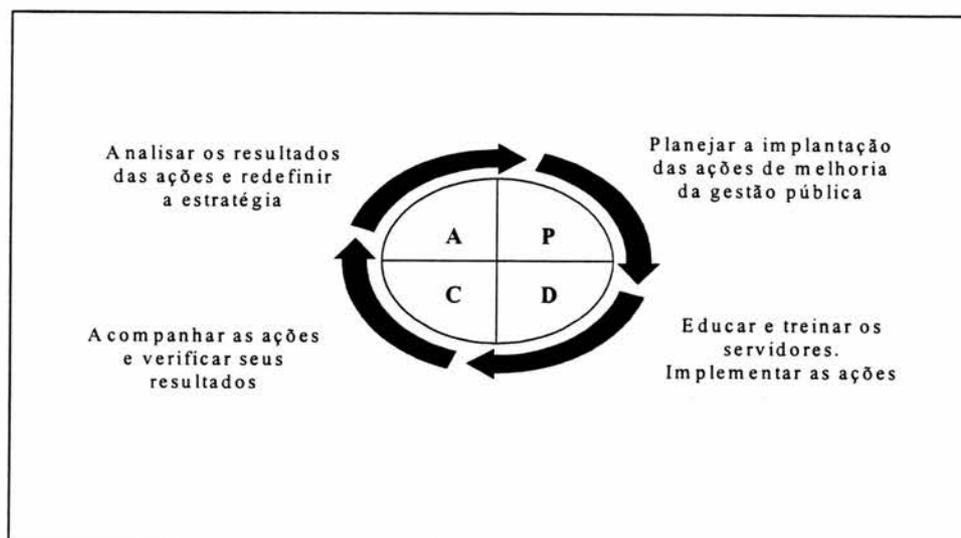
O PDCA, que é um instrumento de gestão aplicável a qualquer processo organizacional, do mais simples ao mais complexo, como aponta Walton (1989), é composto de quatro momentos:

**P** (Planejar) – definir metas, horizontes, métodos e técnicas;

**D** (Executar) – fazer, executar as tarefas;

**C** (Verificar) – comparar as metas definidas com os resultados obtidos;

**A** (Corrigir) – eliminar as causas identificadas como geradoras dos desvios (diferenças entre meta e resultado).



**Figura 6** Ciclo da melhoria contínua na gestão pública

**Fonte:** Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública, 1995, p. 34.

### 2.2.2.2 Nova Política de Recursos Humanos

De acordo com o PDRAE (1995) a “administração pública gerencial” que vem sendo implantada no Brasil se fundamenta necessária e essencialmente na profissionalização e na valorização do servidor público. Assim, vem sendo instituída uma nova política de recursos humanos no serviço público, objetivando, sobretudo, a adequação dos recursos humanos à nova realidade da administração pública.

Pode-se dizer que esta nova política de recursos humanos possui um duplo aspecto: de política voltada para o fortalecimento do núcleo estratégico do Estado, por meio das carreiras, e de política destinada ao desenvolvimento do potencial profissional dos servidores públicos, por intermédio da capacitação.

Com relação às carreiras, a nova política de recursos humanos se volta para o fortalecimento das chamadas carreiras de Estado, que são as de nível superior, voltadas para as atividades exclusivas do Estado relacionadas com a formulação, controle e avaliação de políticas públicas. Ou seja, são as carreiras pertencentes ao núcleo estratégico do Estado que é, segundo o PDRAE, o setor que edita leis, formula políticas e busca assegurar o seu cumprimento.

Para tanto, têm sido realizadas algumas ações voltadas para, por exemplo, a criação de novas carreiras em áreas consideradas essenciais, tais como a de Supervisor Médico-Pericial, de Analista de Comércio Exterior e a de Fiscal de Defesa Agropecuária. Ressalte-se que, além da exigência de maior qualificação para o ingresso, parte da remuneração destas carreiras foi associada ao desempenho.

A racionalização da estrutura de atividades consideradas auxiliares, como manutenção, segurança e atividades de apoio, está sendo efetivada através do reagrupamento de diversos cargos e da extinção de outros considerados não necessários de forma permanente e cujas atribuições podem ser exercidas por terceiros, contratados especialmente para esse fim.

Outra iniciativa relacionada ao processo de fortalecimento no núcleo estratégico do Estado é a revisão das remunerações de algumas carreiras e cargos, mediante a criação ou elevação do valor de gratificações variáveis que são pagas de acordo com o desempenho do servidor e com as suas atribuições.

A programação de concursos públicos anuais também é uma ação definida na nova política de recursos humanos. E o recrutamento de novos servidores está sendo orientado para a priorização absoluta do provimento de cargos nas áreas do núcleo estratégico do Estado, evitando-se o preenchimento de vagas para atividades de menor qualificação e em áreas de apoio administrativo.

Com relação à capacitação dos servidores públicos federais, está sendo implementada uma política ampla que tem como diretrizes básicas:

*“possibilitar o acesso dos servidores a programas de capacitação, dar prioridade às ações de capacitação desenvolvidas internamente pelas instituições e utilizar a avaliação de desempenho como subsídio para as ações de capacitação e considerar os efeitos destas ações no desempenho dos servidores.”*(Nova Política de Recursos Humanos, 1995)

Vale ressaltar que esta política de capacitação, que inclui cursos regulares de educação continuada e cursos voltados para carreiras, é destinada a todos os servidores públicos, visando ao seu aperfeiçoamento e desenvolvimento profissionais. A Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), sediada em Brasília, tem sido o principal centro de concepção e realização de programas voltados para a educação continuada do servidor público, bem como de cursos voltados para carreiras.

Conforme estabelecido nos documentos da nova política de recursos humanos, as ações de capacitação do servidor devem estar relacionadas aos resultados institucionais esperados. Nesta perspectiva, a avaliação passa a ser uma conseqüência da ligação entre desenvolvimento de pessoal, desenvolvimento institucional e capacitação dos servidores.

Assim, pode-se dizer que a avaliação de desempenho assume um papel de destaque na nova política de recursos humanos, uma vez que ela está associada à remuneração e à capacitação.

## 2.3 Administração por Objetivos

Neste novo modelo de administração pública que vem sendo implantado no Brasil através do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) e que tem sido chamado de “administração pública gerencial”, a grande ênfase está, sobretudo, no controle dos resultados. Controlar e avaliar se os objetivos propostos foram alcançados com a produtividade e a qualidade preestabelecidas torna-se uma estratégia básica da administração pública, conforme depreende-se ao analisar o PDRAE (1995).

A ênfase nos objetivos e nos resultados é também uma característica predominante do método administrativo denominado Administração por Objetivos ou, como também é conhecido, Administração por Resultados, que surgiu na década de 50 e foi bastante difundido no Brasil nos anos 80. Considerando esta similaridade e o PDRAE (1995) num todo, assim como os argumentos de Bresser Pereira (1996 e 1997), ex-ministro da Administração e grande mentor e divulgador desse plano de reforma, pode-se inferir que a “administração pública gerencial” tem sua base na Administração por Objetivos, ou, até mesmo, que o PDRAE (1995) é um modelo de Administração por Objetivos.

*“O modelo gerencial tornou-se realidade no mundo desenvolvido quando, através da definição clara de objetivos para cada unidade da administração, da descentralização, da mudança de estruturas organizacionais e da adoção de valores e de comportamentos modernos no interior do Estado, se revelou mais capaz de promover o aumento da qualidade e da eficiência dos serviços sociais oferecidos pelo setor público. A reforma do aparelho do Estado no Brasil significará, fundamentalmente, a introdução na administração pública da cultura e das técnicas gerenciais modernas.” (Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, 1995)*

Isto posto, cabe aqui, então, uma breve apresentação do método administrativo por objetivos.

Segundo Odiorne (1981), a Administração por Objetivos surgiu na década de 50, quando as empresas privadas norte-americanas estavam sofrendo inúmeras e grandes pressões, principalmente do governo dos Estados Unidos, que detinha o controle sobre matérias-primas, salários e preços de produtos manufaturados. Após a guerra da Coréia, em 1952, a depressão provocou uma nova pressão do governo, objetivando a redução de

preços. Isso exigia dos empresários um grande esforço para que se mantivessem dentro das margens de lucro reduzidas. Assim, esta pressão econômica provocou um aperfeiçoamento dos controles administrativos, das técnicas financeiras, das de pesquisa operacional e até mesmo das de persuasão e manipulação. Foi nesse momento que surgiu a Administração por Objetivos como técnica de direcionamento de esforços.

Dentre as várias definições da Administração por Objetivos, Odiome (1981) define como um processo de administração através do qual os superiores, gerentes e subordinados de uma organização, identificam objetivos comuns, definem as responsabilidades individuais de acordo com os resultados esperados e usam estas medidas como referencial para executar as tarefas e avaliar as contribuições de cada um.

Para Pontes (1999), a Administração por Objetivos é uma forma participativa e tem como pressuposto que, definidos os objetivos de cada indivíduo, estes empenhar-se-ão para atingi-los, não necessitando de supervisão estreita, uma vez que as pessoas são maduras e competentes para a realização dos processos pelos quais se comprometeram.

Lodi (1974) considera que a teoria da Administração por Objetivos foi criada e popularizada por Peter Drucker, especialmente através de sua obra *Prática de Administração de Empresas*, publicada em 1954 nos Estados Unidos. Segundo esse autor, a Administração por Objetivos, compreendida como foi exposta por Peter Drucker, não é apenas um método de trabalho, mas sim uma filosofia da administração que se baseia no princípio de motivação do comportamento humano, se aplica a todo administrador e assegura uma genuína liberdade ao executivo.

Para Drucker (1981; 1984), administrar vai além da reação passiva e da adaptação; evidentemente que se adaptar rápida, inteligente e racionalmente às transformações econômicas é importante, mas administrar implica transformar o desejável em possível e o possível em efetivo. Assim, segundo o autor, administrar significa agir para efetivar os resultados almejados.

*“O que a empresa precisa ter é um princípio de administração que proporcione uma amplidão total à potencialidade e à responsabilidade das pessoas, bem como uma orientação comum para o descortino e os esforços de cada uma, orientação essa que fomenta o trabalho em equipe e harmonize as metas pessoais com o bem comum. A administração por objetivos e pelo autocontrole faz*

*do interesse da empresa a meta de cada dirigente. Ela substitui o controle externo por um controle interno mais rígido, mais exigente e mais eficaz. Motiva o administrador a agir, não porque alguém lhe ordene ou o convença, mas porque sua tarefa objetiva assim exige.” (DRUCKER, 1984, p. 435)*

Drucker (1981; 1984) ressalta, ainda, que a empresa deve funcionar como uma equipe, consolidando os esforços de cada um, de forma harmônica, para atingir os seus objetivos. Cada tarefa executada deve estar voltada para a consecução dos objetivos da empresa como um todo. A avaliação dos resultados obtidos pelos administradores deve ser feita com base nas metas empresariais de desempenho, para que se verifique a contribuição de cada um. O administrador deve, por sua vez, saber o que as metas da empresa exigem dele, e os seus superiores precisam saber o que cobrar, para que possam julgá-lo de acordo.

*“A maior vantagem da administração por objetivos talvez resida no fato de que ela permite que os dirigentes controlem o próprio desempenho. (...) Exercer o autocontrole significa possuir metas de desempenho mais elevadas e visão mais aberta.” (DRUCKER, 1984, p. 433)*

Concluindo, pode-se dizer que a Administração por Objetivos apresenta as seguintes características principais, conforme se depreende ao analisar o exposto por diversos autores (Chiavenato, 1983; Drucker, 1981 e 1984; Levinson, 1997; Lodi, 1974; Odiome, 1981):

1. Ênfase nos resultados (eficácia);
2. Integração entre objetivos organizacionais e objetivos individuais;
3. Elaboração de *Planejamento Estratégico* da organização;
4. Elaboração de *planos táticos* e de *planos operacionais*, com ênfase na mensuração e no controle;
5. Contínua avaliação, revisão e reciclagem;
6. Programa de desenvolvimento de executivos;
7. Descentralização;
8. Maior participação;
9. Avaliação mais objetiva.

Chiavenato (1983) ressalta que, ao lado das vantagens que pode proporcionar às organizações, a Administração por Objetivos pode também apresentar uma série de problemas, principalmente quando é aplicada sem a devida preparação das políticas e do pessoal envolvido: aprovação de objetivos incompatíveis; focalização sobre resultados mais facilmente mensuráveis do que sobre resultados mais importantes; perseguição rígida de objetivos que poderiam ser abandonados; coerção sobre subordinados; individualismo e falta de colaboração.

Lodi (1974) lembra que a Administração por Objetivos, embora seja um método capaz de obter resultados acima daqueles que, em geral, são alcançados por organizações que não formulam suas próprias metas, nem procuram motivar seus funcionários, tende a exigir muito de cada um, devendo as pessoas serem preparadas para receber o método e para poder aplicá-lo criteriosamente.

#### **2.4 Mudança e Desempenho Humano**

Conforme mencionado anteriormente, a nova administração pública no Brasil, através do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) e da implementação de seus projetos e programas, fundamenta-se necessária e essencialmente na profissionalização e na valorização dos seus recursos humanos, ou seja, dos servidores públicos. Em outras palavras, a adequação dos recursos humanos é tarefa prioritária nesse contexto de mudança.

Não poderia ser diferente, uma vez que são as pessoas as promotoras das mudanças no ambiente organizacional. Decisões são tomadas por pessoas e praticadas por pessoas. São elas que fornecem as habilidades, os conhecimentos e a experiência necessários ao desenvolvimento da organização.

Assim, esse contexto de mudança passa a exigir novo perfil qualitativo dos recursos humanos, cujas variações dependem do nível das responsabilidades a serem assumidas. Tal perfil dimensiona um conjunto de conhecimentos, habilidades, competências e atitudes a serem procuradas e/ou desenvolvidas no profissional. Desenvolver a qualificação e o potencial de seus recursos humanos torna-se tarefa prioritária da organização, a fim de obter em contrapartida alto desempenho, aceitação de maiores responsabilidades e

comprometimento com os resultados desejados, conforme salientam, por exemplo, Lucena (1992), Coutinho e Campos (1996) e Levy (1997).

Portanto, a preocupação com o desempenho humano e como torná-lo mais eficaz na obtenção de resultados positivos de trabalho passa a ser ponto de grande atenção das organizações em geral e, em especial, da administração pública, conforme se depreende da análise do PDRAE (1995).

De acordo com Lucena (1992), desempenho refere-se à atuação das pessoas em relação aos cargos ou posições que ocupam na organização, tendo em vista atender às responsabilidades, atividades, tarefas e desafios que lhes são atribuídos, para produzir os resultados esperados. É a manifestação concreta do que uma pessoa é capaz de fazer.

Desempenho, portanto, tem como suportes básicos a capacitação profissional e o comportamento da pessoa no ambiente de trabalho.

Capacitação profissional compreende o conjunto de conhecimentos, experiências, habilidades e outros requisitos exigidos por um cargo e que identificam a qualificação necessária ao desempenho do seu ocupante. É condição fundamental para o desempenho. O nível de qualificação ou capacitação pode responder pela qualidade do desempenho na medida em que uma pessoa não poderá realizar uma tarefa sem que tenha sido preparada ou habilitada para isso (Lucena, 1992).

Comportamento humano é o conjunto de atitudes e reações do indivíduo, em face ao meio social, que podem ser observadas, quantificadas e analisadas, conforme ressalta Shigunov Neto (2000), podendo tais reações variar de pessoa para pessoa. Em nível organizacional, o comportamento individual é, sem dúvida, fator determinante sobre o desempenho individual e coletivo.

*“O comportamento individual humano é um fenômeno interessante e complicado, que está no âmago de muitos problemas e sucessos de produtividade. As máquinas e outros equipamentos de capital desempenham um papel, mas as pessoas que os operam fazem a diferença entre o sucesso e fracasso. A produtividade não é uma questão mecânica, mas uma questão de pessoas, envolvendo a psicologia do comportamento humano.”*(CONNELLAN, 1984, p. 103)

Foi sempre uma preocupação constante a busca das razões do comportamento humano e a procura da resposta de por que o homem age de diferentes maneiras. Estruturalistas, funcionalistas, gestaltistas, behavioristas, psicanalistas, experimentalistas e tantos outros contribuíram com sua parcela de teoria sobre o estudo do comportamento humano e suas origens. Estas teorias evidenciaram um dos mais importantes fatores que influenciam o comportamento humano: a motivação.

Isto posto, aborda-se, sem intenção de explorar por completo, teorias e pesquisas que enfocaram a motivação e o comportamento humano, de forma a conseguir subsídios para embasar a importância de considerar esses aspectos para a efetividade de um sistema de avaliação e acompanhamento do desempenho das pessoas em situação de trabalho.

#### **2.4.1 Motivação e Satisfação**

O termo motivação geralmente é empregado como sinônimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, instintos, necessidades, vontade, intenção etc. Todos esses termos têm, em conjunto, a conotação de movimento ou ação. A própria origem etimológica da palavra motivação encerra a noção de dinâmica ou ação que é a principal tônica dessa função particular da vida psíquica: *movere*, palavra latina que significa *mover* (BERGAMINI, 1982, 1997).

O estudo da motivação tem sido aplicado a todos os ramos da atividade humana e é, em especial, no campo organizacional que muitos pesquisadores dedicaram e têm dedicado esforços no sentido de poder caracterizar objetivos motivacionais no trabalho. Assim, surgem diferentes teorias a respeito do assunto.

Uma das teorias mais conhecidas e populares dentro do referencial da literatura sobre comportamento organizacional é a hierarquia das necessidades, de Abraham Maslow (1975), que surgiu em meados da década de 40. Maslow defendia que as necessidades subjacentes a toda a motivação humana se acham organizadas de forma hierarquicamente seqüencial, como mostra a Figura 7, compreendendo desde aquelas necessidades mais básicas até aquelas mais elevadas que envolvam a auto-realização.



**Figura 7 A Hierarquia das Necessidades de Maslow**

**Fonte:** Adaptado de ROBBINS, 1998, p. 110.

Segundo Maslow (1975), uma pessoa é motivada a alcançar um determinado objetivo por possuir internamente a necessidade de alcançá-lo. Assim, o homem está sempre empenhado em incessante esforço para encontrar formas de satisfazer suas necessidades básicas. E estas necessidades não são estáticas: uma vez satisfeita uma necessidade, ela não mais atuará como agente motivador de comportamento; outras necessidades passam, então, a ocupar a “linha de frente”, e o comportamento é dirigido para a sua satisfação.

Maslow (1975) separou as cinco necessidades em ordens: necessidades de baixa ordem (fisiológicas e de segurança) e necessidades de alta ordem (sociais, de estima e de auto-realização). Robbins (1998) enfatiza que a diferenciação entre as duas ordens é que necessidades de alta ordem são satisfeitas internamente (dentro do indivíduo), enquanto que as necessidades de baixa ordem são predominantemente satisfeitas externamente (por coisas como pagamento e tempo de serviço).

Embora muitos estudos posteriores à divulgação desta teoria não tenham conseguido comprová-la cientificamente, é inegável sua contribuição para os estudos que visam a detectar objetivos motivacionais em situação de trabalho. Nesse sentido, Bowditch e Buono assim se expressam:

*“(...) O principal valor desta abordagem é o reconhecimento e a identificação das necessidades individuais, com o propósito de motivar o comportamento. Apelando às necessidades insatisfeitas dos subordinados, os gerentes poderiam influenciar o comportamento deles. É óbvio que pessoas diferentes estarão em pontos diferentes da hierarquia, e que a mesma pessoa pode estar em pontos diferentes em momentos diferentes. Além disso, muitas pessoas podem querer satisfazer suas necessidades de nível mais alto fora do local de trabalho. Portanto, não se pode motivar todas as pessoas da mesma forma. Neste sentido, a teoria de Maslow enfatiza uma abordagem contingencial à motivação, sob o ponto de vista que os gerentes e as organizações devem ser flexíveis e capazes de adaptar incentivos sob medida para cada funcionários, se quiserem maximizar as respectivas contribuições.” (BOWDITCH e BUONO, 1992, p.42)*

Outra teoria sobre motivação no trabalho, bastante divulgada e explorada, é a abordagem de motivação-higiene de Frederick Herzberg. A pesquisa desenvolvida por Herzberg (1997) sugeriu que a motivação é composta de duas dimensões, não relacionadas: 1) os aspectos e atividades do trabalho que podem impedir a insatisfação, mas que não influenciam os empregados para que cresçam e se desenvolvam (fatores de higiene), e 2) os aspectos e atividades relacionados ao trabalho que efetivamente encorajam esse desenvolvimento (fatores motivadores).

*“Os fatores de crescimento ou motivadores, que são intrínsecos ao trabalho, são: execuções, reconhecimento pelas execuções, o trabalho em si, responsabilidade e crescimento ou progresso. Os fatores que evitam a insatisfação ou fatores de higiene, extrínsecos ao trabalho, são: política e administração da empresa, supervisão, relacionamentos interpessoais, condições de trabalho, salário, status e segurança.”. (HERZBERG, 1997, p.61-62)*

Segundo Herzberg (1997), o efeito dos fatores motivadores sobre o comportamento das pessoas é muito mais profundo e estável. Quando os fatores motivadores são ótimos, provocam a satisfação nas pessoas. Porém, quando são precários, eles evitam a satisfação.

O autor ainda salienta que os fatores responsáveis pela satisfação profissional das pessoas são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional. Para ele, *“o oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação; e, da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho*

*não é satisfação no trabalho, mas sim ausência de insatisfação”* (HERZBERG, 1997, p. 61). Ressalta, ainda que os fatores ambientais (fatores de higiene) podem, na melhor das hipóteses, criar não-insatisfação no trabalho e sua ausência cria insatisfação. Por outro lado, o que deixa as pessoas felizes no trabalho e as motiva são os fatores associados ao conteúdo do trabalho (fatores motivadores).

Esta distinção de fatores ofereceu, na época, uma nova forma de se pensar sobre a motivação dos trabalhadores e colocou em questão diversas práticas de organizações que enfatizam os fatores de higiene às custas de aspectos mais intrínsecos ao trabalho. Os fatores de higiene não fazem as pessoas produzirem mais, não propiciam motivação. Segundo Bergamini, *“quando se oferece condições higiênicas, está-se tão somente administrando pelo movimento, isto é, à medida que essas condições desaparecem as pessoas reclamam e podem chegar até a parar de trabalhar”*(BERGAMINI, 1982, p. 124).

Para introduzir maior dose de motivação no trabalho, Herzberg (1997) sugere que “o trabalho seja enriquecido” através do “enriquecimento do cargo”, que consiste em, deliberadamente, ampliar a responsabilidade, os objetivos e o desafio das tarefas do cargo ou função. Para o autor, o enriquecimento do cargo oferece a oportunidade de crescimento psicológico do funcionário e é essencial para projetar trabalhos que motivem os funcionários; deve ser, portanto, uma função gerencial contínua.

*“Nem todos os cargos precisam ser enriquecidos. Entretanto, se apenas um pequeno percentual do tempo e dinheiro investidos em higiene fosse destinado aos esforços do enriquecimento do cargo, o retorno, em termos de satisfação humana e ganho econômico, seria um dos maiores dividendos que as empresas e a sociedade já colheram através de seus esforços para uma melhor gestão de pessoas.”*(HERZBERG, 1997, p. 75)

Uma das explicações de motivação mais aceitas atualmente é a chamada teoria da expectativa. Victor H. Vroom (apud Wagner III, 1999; Bowditch e Buono, 1992; Robbins, 1998) foi o primeiro a desenvolver a teoria da expectativa, que mais tarde foi ampliada e complementada por outros autores e por outras teorias. Esta teoria tenta explicar os determinantes das atitudes e dos comportamentos no local de trabalho.

Essencialmente, a teoria da expectativa supõe que a motivação é uma função de três componentes: 1) uma expectativa de esforço-desempenho, no sentido de que um esforço maior trará um bom desempenho (*expectativa*); 2) uma percepção de desempenho-resultado, no sentido de que um bom desempenho trará certos resultados ou recompensas (*instrumentalidade*); e 3) o valor ou atração de uma certa recompensa ou resultado para o indivíduo (*valência*). De acordo com Bowditch e Buono, isso significa que para que um indivíduo esteja motivado, *“precisa dar valor ao resultado ou à recompensa, precisa acreditar que um esforço adicional o levará a um desempenho melhor e que o desempenho melhor, subseqüentemente, resultará em recompensas ou resultados maiores”*(BOWDITCH e BUONO, 1992, P. 46).

A chave para a teoria da expectativa é, portanto, o entendimento das metas de um indivíduo e a ligação entre esforço e desempenho, entre desempenho e recompensas e, finalmente, entre as recompensas e a satisfação individual de meta.

Em termos mais práticos, a teoria da expectativa diz que um empregado estará motivado a empregar um alto nível de esforço quando acreditar que o esforço levará a uma boa avaliação de desempenho; que uma boa avaliação de desempenho levará a recompensas organizacionais como um bônus, um aumento de salário ou uma promoção; e que as recompensas satisfarão as metas pessoais do empregado (ROBBINS, 1998).

Existem, ainda, várias outras teorias desenvolvidas ao longo dos anos com o intuito de apresentar explicações para a motivação do empregado como, por exemplo:

- a **teoria de determinação de metas** que, segundo Bowditch e Buono (1992), tem como premissa básica que as metas de uma pessoa são os principais determinantes da motivação relacionada à tarefa, visto que as metas dirigem nossos pensamentos e ações; e
- a **teoria da equidade** que tem como base o reconhecimento de que as pessoas se preocupam não apenas com a quantidade absoluta de recompensas que recebem pelos seus esforços, mas também com a relação desta quantidade com o que os outros recebem. Quando as pessoas percebem um desequilíbrio nessa relação, é criada uma tensão que fornece a base para a motivação, ou seja, haverá uma tentativa de restaurar a equidade e justiça (ROBBINS, 1998).

É importante ressaltar que há uma ampla variedade de material sobre motivação e que, na verdade, todas as teorias contribuem, de alguma forma, para explicar o comportamento humano no trabalho e que várias delas são vistas como complementares. E, como ressaltam Bowditch e Buono, *“apesar de toda a pesquisa e literatura existentes sobre a motivação, ainda não contamos com uma ‘grande teoria’ que possa abranger mesmo a maior parte das descobertas”* (BOWDITCH e BUONO, 1992, p. 57).

Após esta breve abordagem destas teorias motivacionais, cabe apresentar, ainda, as idéias de Earnest Archer (1997) que, assim como outros autores mais atuais, como, por exemplo, Bergamini (1997), afirma ninguém poder motivar ninguém.

Para Archer (1997), a motivação nasce somente das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem estas necessidades, e as necessidades humanas são consequência da natureza intrínseca da pessoa. Portanto, segundo ele, ninguém pode criar uma necessidade de realização, de preservação etc. dentro de outra pessoa, *“da mesma forma pela qual não pode criar a fome, a sede ou o impulso sexual. Tudo o que pode ser feito é satisfazer ou contra-satisfazer a tais necessidades”* (ARCHER, 1997, p. 26).

As idéias de Archer (1997) estão embasadas em alguns conceitos fundamentais que são:

- *motivação* – inclinação para a ação que tem origem em um motivo (necessidade);
- *fator motivador* – motivo, necessidade;
- *satisfação* – atendimento de uma necessidade ou sua eliminação;
- *fator de satisfação* – algo que satisfaz uma necessidade;
- *fator de contra-satisfação* – algo que frustre a procura do objetivo de satisfação.

Assim, os administradores, ou gerentes, não induzem seus subordinados a comportamentos positivos através de fatores de motivação ou então pela tentativa de motivá-los, uma vez que os verdadeiros determinantes do comportamento humano positivo ou negativo são os fatores de satisfação e de contra-satisfação.

*“Fatores de satisfação e contra-satisfação modificam a energia e a força de uma necessidade ativa ou motivadora. Dessa forma, modificam o nível de motivação. Fatores de satisfação e de contra-satisfação modificam o nível de motivação pelo fato de aumentarem ou diminuir a energia que emana de um motivador”*

*ou necessidade. Um fator de satisfação é um modificador positivo do motivador porque aumenta a satisfação, diminuindo a tensão da necessidade ou energia. Um fator de contra-satisfação é um modificador negativo do motivador porque diminui a satisfação, aumentando a tensão da necessidade ou energia.” (ARCHER, 1997, p. 38)*

Archer (1997) classifica os fatores de satisfação e os de contra-satisfação em *endógenos* e *exógenos*. Fatores de satisfação e de contra-satisfação *endógenos* são providos por fontes intrínsecas e estão relacionados com o processo cognitivo que inclui tanto consciência, como julgamento. Coragem, resistência, autocontrole, o exercício da própria vontade etc. podem ser fatores de satisfação, enquanto a falta de tais fatores pode ser de contra-satisfação. Os fatores de satisfação e de contra-satisfação *exógenos* são aqueles providos a partir de fontes extrínsecas. Coisas materiais (dinheiro, alimento, vestimentas etc.) e coisas intangíveis (amor, ensino, orientação, reconhecimento etc.) que vêm do ambiente podem ser fatores de satisfação, enquanto sua falta ou insuficiência pode ser um fator de contra-satisfação.

A administração de uma organização, conforme ressalta Archer (1997), pode oferecer somente os fatores exógenos de satisfação ou de contra-satisfação para influenciar o comportamento de um indivíduo. Como afirma Bergamini, “*os fatores de satisfação que estão fora das pessoas só podem ser entendidos como reforçadores de comportamentos e como tal têm efeito passageiro*”(BERGAMINI, 1997, p. 54), ou seja, são estimuladores de diferentes reações que surgem e perduram enquanto a necessidade que os valoriza não estiver satisfeita.

Bergamini (1997) enfatiza, ainda, que cada pessoa traz, de alguma forma, dentro de si, suas próprias motivações e que a motivação para um trabalho depende do significado que cada um atribui a essa atividade. Portanto, o que interessa é encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas e capazes de articular mais harmoniosamente as aspirações individuais, os recursos oferecidos pela organização e as solicitações organizacionais.

O que se pode concluir, após esta breve abordagem, é que, cada indivíduo, normalmente, busca, através do trabalho, uma oportunidade de realizar as suas potencialidades, equilibrar expectativas e sentimentos de auto-estima. E, à medida que esse

trabalho satisfaz às necessidades de autodesenvolvimento, a motivação se fortifica cada vez mais. Para manter indivíduos motivados, cabe às organizações buscar conhecer suas necessidades e oferecer fatores de satisfação de tais necessidades.

Como ressalta Herzberg (1997), os principais fatores de satisfação (ou de motivação) estão ligados ao uso que a organização faz da energia motivacional de cada indivíduo, ou seja, se referem ao desenvolvimento das potencialidades do empregado que são experimentadas num cargo ou função que lhe oferece estímulos, desafios e perspectivas.

Ao favorecer a realização pessoal, demonstrando reconhecimento pelo valor profissional, oferecendo oportunidades de promoção, dando responsabilidades a cada um, tornando agradável o próprio trabalho e possibilitando o crescimento do indivíduo, as organizações podem atingir maiores níveis motivacionais de seus funcionários e, conseqüentemente, contribuir para a realização e sucesso organizacional.

Uma ferramenta gerencial que pode ser usada para promover o desenvolvimento de fatores de satisfação nas organizações é a avaliação de desempenho, que pode também ser um instrumento de integração entre os objetivos do indivíduo e da organização.

## **2.5 Avaliação de Desempenho**

A prática da avaliação é um processo inerente a qualquer atividade humana. Ela é a base para a apreciação de um fato, de uma idéia, de um objetivo ou de um resultado, assim como é, também, a base para a tomada de decisão sobre qualquer situação que envolve uma escolha.

Encontramos o processo avaliativo a todo momento nas organizações. Avaliam-se as características e condições do mercado, as expectativas dos clientes, as ações das empresas concorrentes, o impacto das decisões e leis governamentais na economia, os processos internos, o grau de aceitação dos produtos e serviços, os balanços financeiros, os recursos materiais, tecnológicos e humanos.

Voltada para o desempenho, a avaliação é o ato de analisar ações praticadas por alguém, com o objetivo de medir os resultados alcançados. Desempenho, portanto, refere-se, de acordo com Lucena, à *“atuação do empregado em face de um cargo que ocupa na organização, cujo conteúdo especifica as responsabilidades, tarefas, desafios que lhe foram atribuídos”*(LUCENA, 1992, p. 29).

O termo “avaliação de desempenho” recebe conceitos e definições variados na literatura, mas, de modo geral, possuem certas idéias comuns em seu conteúdo, bem como realçam as características de objetividade e sistematicidade. A diversidade conceitual do termo resulta, na verdade, do uso de diferentes enfoques teóricos, bem como da grande variedade de situações práticas em que a avaliação de desempenho se insere.

Alguns autores, como Toledo e Milioni (1986), Kindall e Gatza (1986), Bergamini (1988), Lucena (1992) e Chiavenato (1998), apresentam conceitos mais voltados ao entendimento da avaliação de desempenho como instrumento de desenvolvimento dos recursos humanos da organização. Para eles, a avaliação não deve ser limitada à análise da atuação passada do empregado no cargo, mas deve estar também voltada para a descoberta e melhor aproveitamento das potencialidades de cada um.

Outros autores, como Böhmerwald (1996) e Pontes (1999), por exemplo, conceituam a avaliação de desempenho como um meio destinado à aferição de resultados: resultados desejados pela organização e resultados obtidos.

Zimpeck (1990), ao conceituar a avaliação de desempenho, divide-a em duas fases: a primeira, que serve para aferir o grau em que o empregado atende aos padrões de comportamento exigidos pelo seu cargo; e a segunda, que consiste em estimulá-lo a melhorar os resultados de seu trabalho, a desenvolver-se e a merecer oportunidades e compensações que a organização pode oferecer.

Para fins do presente trabalho, e considerando a concepção que se tem atualmente do fator humano e do trabalho, optou-se por utilizar como referência básica o conceito desenvolvido por Lucena (1992), que considera a avaliação de desempenho como ferramenta gerencial de acompanhamento e de ação permanentes sobre o desempenho dos empregados na busca da motivação, da qualidade, da produtividade e de resultados positivos.

Enfim, da análise da variedade de conceitos e abordagens de autores diversos, pode-se deduzir, com efeito, que a avaliação de desempenho é, realmente, uma ferramenta, um meio, um instrumento. Uma ferramenta gerencial voltada para a organização como um todo; um meio para se obter dados e informações que possam ser registradas, processadas e canalizadas para decisões e providências organizacionais; um instrumento de administração dos recursos humanos de uma organização.

### **2.5.1 Objetivos da Avaliação de Desempenho**

A avaliação de desempenho não é um fim em si mesma, ela é, na verdade, um instrumento de administração dos recursos humanos de uma organização, ou seja, uma ferramenta gerencial. Uma ferramenta voltada para a organização como um todo e que possui seus objetivos específicos.

Assim como os conceitos, os objetivos da avaliação de desempenho apresentam variações na literatura. Alguns autores apresentam múltiplos e abrangentes objetivos. Outros já se preocupam em estabelecer objetivos imediatos e primordiais.

Oberg (1997) fornece uma lista dos objetivos freqüentemente expressos nos programas de avaliação de desempenho: ajudar ou estimular os supervisores a observarem seus subordinados mais de perto e a desempenhar melhor a função de treinadores; motivar os funcionários, oferecendo-lhes *feedback* sobre seu desempenho; oferecer dados de apoio para as decisões gerenciais, no que se refere aos aumentos por mérito, transferências, demissões e assim por diante; melhorar o desenvolvimento da organização, identificando pessoas com potencial de promoção e apontando as necessidades de desenvolvimento; estabelecer uma base de pesquisa e referência para as decisões pessoais. O autor ressalta que se deve adequar, de forma refletida, a prática aos objetivos, visando à relevância da avaliação de desempenho para a organização.

Para Chiavenato (1998), os objetivos fundamentais da avaliação do desempenho são: permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação; permitir o tratamento dos recursos humanos como um recurso básico da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida indefinidamente; e fornecer

oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, de outro, os objetivos individuais. O autor ressalta, ainda, a necessidade de retroação (*feedback*), de informação à pessoa avaliada.

Ao descrever os objetivos de um modelo de avaliação de desempenho, Lucena (1992) relaciona os seguintes:

- definir e mensurar o grau de contribuição de cada empregado na consecução dos objetivos da organização;
- subsidiar as ações de treinamento e desenvolvimento;
- facilitar o planejamento de ações para corrigir desempenhos, como readaptações, remanejamentos, transferências, aspectos comportamentais;
- subsidiar os processos de promoção, progressão salarial e carreira profissional;
- possibilitar ao empregado a identificação e busca dos meios necessários ao autodesenvolvimento, através da sua participação e conhecimento dos resultados da avaliação.

Segundo Böhmerwald (1996), os resultados da avaliação de desempenho devem ser utilizados para suprir, subsidiar e apoiar outros sistemas de recursos humanos e que estes, por sua vez, objetivam contribuir para aumentar a motivação dos trabalhadores. A partir disso, ele conclui que o objetivo final da avaliação de desempenho é, então, contribuir para o aumento da motivação das pessoas na organização.

Para Bergamini (1988), avaliar o desempenho das pessoas no trabalho implica conhecer a dinâmica comportamental própria de cada indivíduo, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional em que essas ações se passam. Assim, para ela, o primeiro objetivo da avaliação de desempenho é “*conhecer*” todo o contexto organizacional, ou seja, conhecer as condicionantes ambientais, as políticas de procedimentos e o elemento humano presentes na organização.

Enfim, pode-se encontrar uma extensa lista de objetivos da avaliação de desempenho, que podem apresentar variações de acordo com a abordagem dos autores. Entretanto, o que parece ser ponto pacífico é que seus objetivos devem ser claramente definidos e compreendidos por todos e devem expressar o seu significado para a organização e a sua

utilização como ferramenta gerencial para administrar o desempenho dos recursos humanos; não só o desempenho passado, mas também o potencial do indivíduo a ser desenvolvido e aproveitado.

### **2.5.2 Métodos de Avaliação de Desempenho**

A literatura indica um número bastante significativo de métodos, ou técnicas, que podem ser utilizados para a avaliação de desempenho.

Uma relação destas técnicas foi apresentada por Oberg (1997) com as seguintes denominações, embora possamos encontrar autores que dêem a elas nomes diferentes: Avaliação por escrito; Escala gráfica de classificação; Análise de campo; Classificação por escolha forçada; Avaliação de incidentes críticos; Administração por objetivos; Método dos padrões de trabalho; Métodos de classificação; Centros de avaliação.

Apresenta-se, a seguir, uma rápida descrição e análise de algumas técnicas de avaliação de desempenho, umas mais conhecidas, outras ainda pouco conhecidas, algumas aplicadas e outras pouco aplicadas no Brasil. Cabe esclarecer que a relação apresentada por Oberg (1997) serve como base para esta apresentação.

#### ***Avaliação por escrito***

Nesta técnica, segundo Bergamini (1988) e Oberg (1997), o avaliador procura descrever, em poucas palavras, o comportamento profissional do funcionário. À sua maneira e livre de qualquer orientação mais formal, o avaliador resume os pontos fortes e fracos do avaliado, seu potencial e assim por diante.

A maior limitação das avaliações por escrito, de acordo com Bergamini (1988), é o seu alto grau de subjetivismo. Além disto, apresenta grande variabilidade em termos de tamanho e conteúdo, bem como não permite tabulação posterior.

### *Escala gráfica de classificação*

Também denominado de “Sistema de Gráficos Analíticos”, o método de escala gráfica avalia o desempenho do indivíduo através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Geralmente, uma escala gráfica avalia o funcionário em termos da qualidade e quantidade de seu trabalho (do fraco ou insatisfatório até o ótimo ou muito satisfatório) e de diversos outros fatores que podem variar de acordo com o cargo, mas que, normalmente, incluem características pessoais como criatividade e cooperação.

Mesmo encontrando variações quanto à sua forma de apresentação, pode-se dizer que o método de escala gráfica é o método de avaliação mais utilizado pelas organizações. Apesar disso, esse método recebe críticas freqüentes em razão de suas limitações, como, por exemplo, não permitir muita flexibilidade ao avaliador, tendendo a tornar a avaliação extremamente rotineira e limitada.

Os autores, como Bergamini (1988), Oberg (1997) e Pontes (1999), ressaltam, ainda, que o método de escala gráfica favorece muito o “Efeito de Halo” e a “Tendência Central”, considerados como erros graves numa avaliação de desempenho.

O “*Efeito de Halo*” – expressão usada pelo psicólogo americano Edward Lee Thorndike (1874-1949), indicando que, ao emitir um julgamento, o avaliador tem a tendência de atribuir ao avaliado um grau superior, ou inferior, com base em informações recebidas antes de proceder à avaliação propriamente dita. Esta tendência ocorre por uma espécie de contaminação de julgamento, ou seja, se o conceito geral sobre o avaliado é bom, muito provavelmente o avaliador o analisará também de maneira positiva, mesmo que ele tenha revelado aspectos negativos em seu desempenho atual. Se, por outro lado, a impressão geral é negativa, o julgamento do avaliador será também negativo, independente do avaliado apresentar aspectos positivos. Segundo Bergamini (1988), isto compromete totalmente o processo de avaliação de desempenho, pois não retrata com fidelidade o desempenho do indivíduo no trabalho.

A *Tendência Central* – um avaliador mal preparado tem receio de utilizar as escalas mais baixas ou mais altas do formulário de avaliação. Apela, então, para o meio-termo, ou seja, prefere usar sempre as escalas medianas ao avaliar o seu pessoal. Agindo assim, o

avaliador tem a intenção clara de não se comprometer. Isto faz com que a avaliação não tenha utilidade prática, uma vez que os avaliados serão todos medianamente iguais.

### ***Análise de campo***

De acordo com Oberg (1997), é um método de avaliação fundamentado em entrevistas de um especialista em avaliação com o superior imediato, através das quais se analisa o desempenho dos seus subordinados por meio de levantamento das causas, das origens e dos motivos de tal desempenho. O especialista, na verdade, tem a função de assessorar o avaliador.

É considerado um dos métodos mais completos de avaliação de desempenho, uma vez que permite um diagnóstico do desempenho do avaliado, bem como a possibilidade de planejar ações capazes de remover os obstáculos, proporcionar melhoria do desempenho e programar o desenvolvimento do funcionário em termos de carreira na organização (Chiavenato, 1998).

Uma das limitações desse método é o fato de consumir muito tempo, ou seja, é nítida a morosidade no processamento.

### ***Classificação por escolha forçada***

Embora existam muitas variações desse método, a essência consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio de afirmações. O avaliador deve escolher, entre grupos de afirmações, uma ou duas que melhor sejam adequadas ao desempenho do indivíduo que está sendo avaliado e as que sejam menos adequadas a ele. As afirmações são então ponderadas ou classificadas.

Segundo Oberg (1997), esse é um método que tende a apresentar resultados mais isentos de influências subjetivas e pessoais, uma vez que o avaliador não pode expressar suas tendenciosidades, já que não conhece as ponderações atribuídas a cada afirmação. O avaliador simplesmente descreve o desempenho do indivíduo, as ponderações são aplicadas pelo órgão competente.

O método recebe críticas (Bergamini, 1988; Chiavenato, 1998; Oberg, 1997) por ser considerado, por exemplo, fundamentalmente discriminatório, classificando os avaliados

em bons, médios e fracos, sem maiores detalhes complementares. É criticado também por não apresentar informações para fins de desenvolvimento de recursos humanos.

### ***Avaliação de incidentes críticos***

O Método dos Incidentes Críticos, segundo Chiavenato (1998), é fundamentado no fato de que existem, no comportamento humano, certas características extremas capazes de levar a resultados positivos (sucesso) ou negativos (fracasso). Assim, o avaliador observa e registra os fatos acentuadamente positivos e os fatos acentuadamente negativos a respeito do desempenho de seus subordinados.

Esse método exige uma observação sistemática, pelo avaliador, do comportamento funcional do avaliado, o que pode se tornar uma tarefa pesada para o avaliador. Além disto, o Método dos Incidentes Críticos pode fazer com que o avaliador demore a oferecer *feedback* aos seus funcionários. E, conforme salienta Oberg (1997), é indesejável esperar seis meses a um ano (período de avaliação) para confrontar um funcionário com uma ação incorreta ou um erro.

### ***Administração por objetivos***

A Administração por Objetivos pode ser descrita, segundo Thomas (1997), como um meio de estabelecer medidas coerentes com os objetivos da organização e com as próprias expectativas do funcionário.

Para Levinson (1997), a Administração por Objetivos está intimamente relacionada à avaliação e à análise de desempenho e pode ser usada para: avaliar e julgar o desempenho; relacionar o desempenho individual às metas da organização; esclarecer tanto o trabalho a ser executado quanto as expectativas de realização; estimular o aumento da competência e o crescimento do subordinado; ampliar as comunicações entre superior e subordinado; servir como base para o julgamento de salários e promoções; estimular a motivação do subordinado; servir como dispositivo para controle e integração organizacional.

Em suma, esse método baseia-se numa comparação periódica entre os resultados fixados para cada funcionário e os resultados efetivamente alcançados.

Como método de avaliação de desempenho, a Administração por Objetivos depende

muito da predisposição e atitudes dos funcionários e de seus superiores. Além disto, ela concentra a atenção do superior e do subordinado exclusivamente nos resultados da tarefa, não contribuindo para uma real observação e avaliação do comportamento dos indivíduos.

### ***Método dos padrões de trabalho***

É um método que, segundo analisa Oberg (1997), estabelece metas de trabalho e administração para os funcionários, destinadas a melhorar a produtividade. Para cada meta são definidos os padrões de desempenho, ou seja, o quanto é esperado, qual o nível de qualidade desejado e quais os prazos para apresentar resultados.

Para serem efetivos, os padrões devem ser bem definidos, visíveis e justos. Para tanto, torna-se necessária uma observação minuciosa e constante dos funcionários no trabalho, tentando chegar a padrões de rendimento realistas, o que demanda bastante tempo.

É um método que se mostra de grande validade para cargos cuja variedade de tarefas é mais restrita; porém, para cargos de natureza mais complexa, tais como gerentes, administradores de alto nível e executivos em geral, apresenta resultados não muito relevantes.

Um de seus pontos considerados mais positivos por Bergamini (1988) é o fato de ser um método de avaliação de desempenho que tem a tendência de neutralizar o “Efeito de Halo”, a Tendência Central e o subjetivismo.

### ***Métodos de classificação***

Quando é necessário comparar pessoas, com o fim, por exemplo, de escolher um supervisor de serviços ou de determinar o aumento salarial relativo para diferentes supervisores, se deve reconhecer que as comparações envolvem um julgamento global ao qual deve-se acrescentar um grande número de fatos e impressões. O melhor método para isto parece ser uma técnica de classificação que envolve julgamento partilhado, ressalta Oberg (1997).

Os dois métodos mais usados, neste caso, são a Classificação por Revezamento e a Comparação Dois a Dois.

*Classificação por Revezamento* - o avaliador é solicitado a distribuir seus funcionários, classificando-os como um grupo, desde o melhor até o pior, dentro de uma mesma escala. Oberg assim exemplifica este método:

*“Os nomes dos funcionários são listados no lado esquerdo de uma folha de papel, de preferência aleatoriamente. Se as classificações são para fins de salário, pede-se a um supervisor que escolha o funcionário ‘mais valioso’ na lista, risque o seu nome e escreva-o no alto da coluna à direita da folha. A seguir, ele escolhe o funcionário ‘menos valioso’, risca o seu nome e o escreve em baixo da coluna à direita. O classificador, por sua vez, seleciona a pessoa “mais valiosa” da lista remanescente, risca o seu nome e escreve logo abaixo do primeiro nome no alto da coluna e assim por diante.” (OBERG, 1997, p. 247)*

*Comparação Dois a Dois* - também conhecida por Comparação Binária ou Comparação por Pares. É, segundo Bergamini (1988), um método de avaliação de desempenho no qual cada indivíduo do grupo que está sendo avaliado é comparado com um outro do mesmo grupo, em cada traço ou característica de desempenho. Isto é, são comparados dois indivíduos, quanto a um fator de avaliação, de cada vez. Ao final, o trabalho apresentará forma de correlação.

Os Métodos de Classificação envolvem grande habilidade do avaliador, especialmente de considerar não só os indivíduos, mas também as características dos trabalhos que cada um deles executa. Além disto, deve-se ressaltar que estes métodos favorecem o subjetivismo do avaliador.

### ***Centros de avaliação***

Algumas organizações utilizam-se dos Centros de Avaliação para prever, com certa precisão, o desempenho futuro ou o potencial de desempenho de seus funcionários. As organizações lançam mão deste recurso em situações diversas, tal como, por exemplo, para decisão de promoção, conforme ressalta Oberg (1997).

Um Centro de Avaliação pode ser definido como um local onde indivíduos de departamentos diferentes são reunidos durante dois ou três dias, trabalhando em tarefas individuais ou coletivas, semelhantes às que seriam de suas responsabilidades se fossem

promovidos. O julgamento compartilhado dos observadores leva à classificação por ordem do mérito de cada participante.

Este método tende a oferecer julgamentos menos estruturados e subjetivos, segundo aponta Bergamini (1988). Além disto, o Centro de Avaliação pode contribuir para igualar oportunidades, aumentar o moral e aumentar o conjunto de possíveis candidatos a promoções.

### ***“Avaliação 360 graus”***

Uma nova tendência em Avaliação de Desempenho vem ganhando espaço nas organizações: a “Avaliação 360 Graus”.

A “*Avaliação 360 Graus*”, também conhecida como “*Feedback 360º*”, é uma avaliação coletiva, fundamentada na idéia de que quanto mais se souber sobre o funcionário melhor, e que seu superior, sozinho, não consegue fazer uma avaliação completa. Valoriza a visão de que o funcionário trabalha para a organização, e não exclusivamente para o seu superior.

Assim, o funcionário é avaliado por seus colegas de trabalho, por seus subordinados, por seu superior imediato e, às vezes, até mesmo por fontes externas à organização (clientes e fornecedores). Algumas organizações também incluem neste processo a auto-avaliação, objetivando comparar o que o funcionário acha que ele realmente é com a imagem que ele passa.

Este modelo de Avaliação de Desempenho vem sendo adotado nos Estados Unidos e Europa, e já está também sendo aplicado no Brasil por algumas subsidiárias de multinacionais, sendo usado para apoiar novas estratégias organizacionais baseadas no trabalho em equipe (D'AMBROSIO, 1999)

Robbins (1998) ressalta que a avaliação 360 graus é bem adequada para organizações que tenham introduzido programas de equipes, envolvimento de empregados e programas de qualidade, uma vez que o *feedback* de colegas, clientes e subordinados, se responsabilmente aplicado, pode vir a dar maior sentido de participação no processo organizacional.

Apesar do anonimato dos avaliadores, este modelo tem esbarrado no medo que as pessoas têm de revelar suas opiniões a respeito do superior ou de um colega de seção, o que compromete o resultado da avaliação. Na prática, a “Avaliação 360 Graus” tem se mostrado como um instrumento poderoso, que, de acordo com Reis (2000), exige uma compreensão criteriosa e ampla sobre como irá efetivamente atender às necessidades da organização quanto à gestão de pessoas, bem como exige muita maturidade organizacional e muito cuidado na sua implantação.

### **2.5.2.1 Aplicação dos Métodos de Avaliação de Desempenho**

Na verdade, cada método, ou técnica, de avaliação de desempenho possui sua própria combinação de pontos fortes e fracos, de vantagens e desvantagens. Nenhum deles, isoladamente, parece conseguir satisfazer plenamente os interesses e objetivos das organizações.

Assim, é muito comum organizações recorrerem a uma mistura de técnicas na composição do seu próprio modelo de avaliação de desempenho. Ou seja, cada organização procura ajustar os métodos às suas peculiaridades e necessidades próprias, uma vez que cada uma tem sua história, sua cultura, suas estratégias.

Para Bergamini (1988), o sucesso do sistema de avaliação de desempenho depende da escolha adequada do método que será utilizado, o que, por sua vez, deriva dos objetivos que a organização pretende alcançar com a avaliação. Torna-se necessário ter muito claro o que se pretende com a avaliação de desempenho, para então se buscar o método mais recomendável a ser aplicado.

É necessário, também, para a escolha e aplicação de qualquer método de avaliação de desempenho, levar em consideração os aspectos culturais, a estrutura organizacional, sua complexidade e, ainda, as subculturas que congrega, cada uma com seus próprios valores, necessidades e interesses (LUCENA, 1992).

Milani (1988), ressalta que a escolha da técnica a ser usada em um processo de avaliação de desempenho deveria ser baseada no objetivo da avaliação, uma vez que cada

objetivo pode requerer diferentes técnicas de avaliação. Acrescenta, ainda, que os objetivos da avaliação deveriam ser enfatizados para os avaliadores.

Um dos motivos dos resultados insatisfatórios e decepcionantes da avaliação de desempenho é, segundo Oberg (1997), a seleção indiscriminada, por parte da organização, de técnicas disponíveis, sem realmente analisar qual, especificamente, seria a mais adequada para um determinado objetivo de avaliação. Para ele, o primeiro passo para se obter sucesso num programa de avaliação de desempenho é “*adequar, de forma refletida, a prática aos objetivos*”(OBERG, 1997, p. 251).

Lucena (1992) destaca que é necessário criar uma metodologia de avaliação de desempenho que implemente, na prática, o gerenciamento contínuo e sistematizado do desempenho, compondo, integradamente aos demais processos gerenciais, uma ferramenta de gestão das pessoas na sua relação com o trabalho e com os objetivos da organização.

Segundo Pontes (1991), dentro das limitações de cada método de avaliação de desempenho existente, um deles pode ser melhor adaptado à cultura organizacional existente em cada organização. Afirma ainda que, na aplicação de um método de avaliação, deve haver total comprometimento e apoio da alta administração, bem como participação efetiva dos gerentes e funcionários.

Preparar a organização para receber, viver e conviver com um processo de avaliação de desempenho é, para Bergamini (1988), condição primeira para o sucesso do mesmo.

Portanto, parece ser consenso entre os autores que a decisão quanto ao método a ser aplicado para a avaliação de desempenho depende do tipo de organização, da sua cultura organizacional, dos seus objetivos estratégicos e das funções a avaliar. O passo inicial para a eficácia e eficiência de um sistema de avaliação de desempenho é determinar qual o método, ou combinação de métodos, que seja mais adequado às situações concretas e específicas da organização.

### 2.5.3 Responsabilidade pela Avaliação de Desempenho

De acordo com a abordagem de Lucena (1992), a formulação, implantação e coordenação do sistema de avaliação de desempenho em uma organização é, quase sempre, de responsabilidade da área de recursos humanos. No entanto, a responsabilidade pelo seu funcionamento efetivo, ou seja, pela gerência do sistema de avaliação de desempenho é de cada gerente (supervisor direto ou chefe imediato).

*“A Área de Recursos Humanos pode responsabilizar-se pela concepção do sistema, pela formulação de premissas, objetivos, políticas, normas, procedimentos operacionais, formação de avaliadores, acompanhamento da sua execução, identificação de fatores e/ou condições favoráveis ou desfavoráveis e até o encaminhamento de soluções para o enfrentamento de dificuldades e problemas. No entanto, mesmo que tenha envolvido toda a organização a participar do planejamento do trabalho e da definição de todas as suas fases, a partir daí as decisões, as ações práticas, enfim, a responsabilidade pelo seu funcionamento efetivo, extrapolam a sua competência.” (LUCENA, 1992, p. 54)*

Assim, freqüentemente, considera-se o chefe imediato o responsável oficial pela avaliação de desempenho na organização. Inclusive, em algumas organizações, ele é até considerado o único responsável, fato esse que tem recebido muitas críticas e objeções de autores diversos, bem como de pessoas pertencentes às próprias organizações.

Na verdade a alternativa mais utilizada pelas organizações é a que concede ao chefe imediato a responsabilidade pela avaliação de desempenho, entretanto não é a única. Segundo Bergamini (1988), existem basicamente três métodos através dos quais se pode concretizar o procedimento de avaliação de desempenho nas organizações:

1. *A Avaliação Direta*, na qual quem pratica a avaliação é o chefe imediato, tendo a tarefa de emitir parecer sobre todo o pessoal sob sua responsabilidade. De acordo com a autora, esta alternativa tem como um dos pontos favoráveis a premissa de que é o chefe imediato quem conhece melhor o seu subordinado, porém apresenta como ponto desfavorável o fato de que a permanente proximidade entre chefe imediato e subordinado pode precipitar disfunções perceptivas que contaminam o julgamento do avaliado;

2. A *Avaliação Conjunta*, que traz, intrinsecamente, a possibilidade de participação, uma vez que o avaliador e o avaliado conversam sobre o seu desempenho e, muitas vezes, preenchem juntos a ficha de avaliação de desempenho. Para a autora, esta é uma possibilidade de troca extremamente rica, não devendo ser desprezada pelas organizações;
3. A *Auto-avaliação*, na qual é o próprio avaliado que explicita o julgamento sobre seu desempenho, tendo em vista determinados parâmetros fornecidos pela organização. Esta alternativa não exclui o chefe imediato do sistema de avaliação de desempenho, uma vez que ele é envolvido após o avaliado ter feito seu próprio julgamento. Um ponto positivo da auto-avaliação é o fato de diluir a centralização da avaliação.

Chiavenato (1998) acrescenta outras alternativas de concretização da avaliação de desempenho como, por exemplo, a de delegar ao órgão de recursos humanos a responsabilidade pela avaliação de todas as pessoas da organização. Outra alternativa é atribuir esta responsabilidade a uma comissão especialmente designada para esta finalidade e, geralmente, constituída de pessoas pertencentes a diversas áreas da organização.

Uma nova alternativa de avaliação de desempenho, que, atualmente, tem se feito presente em algumas organizações, é a do sistema de avaliação de múltiplas fontes, mais conhecido como Avaliação 360° ou Feedback 360°, abordada anteriormente. Nela cada pessoa é avaliada pelos diversos indivíduos que compõem seu círculo de atuação.

Ainda segundo Chiavenato, atualmente “*a tendência é deslocar a responsabilidade pela avaliação do desempenho para o próprio indivíduo com a participação gerencial no estabelecimento consensual de objetivos a serem perseguidos*”(CHIAVENATO, 1998, p. 109).

Na verdade, existem muitas alternativas para se concretizar a avaliação de desempenho, e as organizações também têm investido no sentido de descobrir novas possibilidades que melhor atendam às suas demandas e expectativas. Vale também ressaltar que a escolha do responsável pela avaliação de desempenho depende do método que for escolhido, bem como da política de recursos humanos adotada pela organização.

A literatura especializada, no entanto, demonstra evidências que indicam ser o chefe imediato o avaliador mais adequado para ambientes organizacionais, uma vez que ele tem oportunidade de observar com frequência o desempenho do avaliado e de conhecer bem as tarefas desempenhadas por ele.

#### 2.5.4 Críticas à Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho tem sido utilizada por um grande número de organizações, principalmente com a finalidade primeira de propiciar decisões mais adequadas a respeito do indivíduo no trabalho. Entretanto, conforme atestam diversos estudos, os sistemas de avaliação de desempenho têm, freqüentemente, produzido resultados insatisfatórios e decepcionantes, bem como têm recebido críticas de autores diversos.

Este insucesso da avaliação de desempenho é atribuído, geralmente, a uma série de obstáculos que *“vão desde a falta de discussão ou assimilação da idéia por toda a organização, até os relacionados à falta de acompanhamento e avaliação do programa”* (XAVIER et al., 1988, p. 47).

A seguir, são apresentados alguns obstáculos apontados por estudiosos:

- a resistência das pessoas à implantação da avaliação de desempenho, causada pela própria cultura organizacional, pelos interesses camuflados, pelo medo do desconhecido e pela necessidade de segurança (BORGES, apud XAVIER et al., 1988);
- a falta de definição clara dos objetivos da avaliação de desempenho e de adequação do método aos objetivos pretendidos; (CHIAVENATO, 1998);
- a natureza subjetiva da avaliação, permitindo que o avaliador a contamine com seus vieses de percepção (LIMA et al., 1986). Os valores pessoais ou preconceitos dos avaliadores podem substituir os padrões organizacionais, o que pode implicar a utilização de padrões errados que acabarão por favorecer alguns funcionários em detrimento de outros (OBERG, 1997);

- a falta de comunicação, podendo prejudicar a compreensão dos funcionários a respeito da forma como serão avaliados. Os padrões pelos quais acreditam que estão sendo avaliados, às vezes, são bem diferentes dos que os avaliadores realmente usam (OBERG, 1997);
- a resistência das chefias em fazer classificações negativas, induzindo a que a grande maioria dos funcionários seja classificada como acima da média (KINDALL e GATZA, 1986);
- o uso de um sistema de avaliação de desempenho para atingir múltiplos objetivos simultaneamente, uma vez que cada objetivo requer estratégias diferentes e dados específicos do desempenho individual (MILANI, 1988);
- o não comprometimento da alta administração da organização com o sistema de avaliação de desempenho (LUCENA, 1992);
- a falta de *feedback* após a avaliação, para que o avaliado possa estar ciente do que precisa melhorar no desempenho do cargo (HESKETH, 1975).

O valor da avaliação de desempenho tradicional, ou seja, aquela que é feita uma vez por ano, é questionado e criticado por diversos autores como, por exemplo, Lucena (1992), Bergamini (1988), Chiavenato (1997), Meyer et al. (1997).

Lucena considera um equívoco o que ela denomina de “*Dia Nacional da Avaliação de Desempenho*”, que é

*“aquele dia fatal da devolução dos formulários de avaliação, que o avaliador recebeu um mês antes. (...) O avaliador, profundamente aborrecido, cumpre a burocracia e o ritual do preenchimento dos formulários, quase sempre condicionado pelos últimos acontecimentos, pois a sua memória não está equipada com os dispositivos para restaurar toda a história do desempenho do empregado durante o ano que passou.”* (LUCENA, 1992, p. 39-40)

Meyer et al. (1997) realizaram um estudo na General Electric Company, na década de 1960, com o objetivo de determinar a eficácia do sistema de avaliação de desempenho existente, e chegaram a algumas descobertas e conclusões interessantes que influenciaram posteriores estudos sobre o tema. Verificaram, por exemplo, que muitas pessoas têm uma

idéia favorável a respeito de avaliação de desempenho e acham que todo indivíduo deve saber como está indo em seu cargo. Descobriram também que : a melhoria do desempenho dos funcionários é mais acentuada quando se definem metas específicas entre eles e o gerente; a fixação de metas, e não as críticas, deve ser usada para melhorar o desempenho; deve-se realizar avaliações independentes para objetivos diferentes; o processo de avaliação deve ser contínuo.

Os estudos de Lawler III et al. (1984) confirmaram muitas das conclusões do estudo original de Meyer et al. (1997) e levaram a mais algumas recomendações: a administração deveria ter o cuidado de integrar a avaliação de desempenho à cultura geral da organização e à estratégia de recursos humanos, para enfatizar sua importância e para avaliá-la continuamente; a natureza do trabalho de um empregado, as expectativas de desempenho associadas a ele e os modos pelos quais o desempenho será medido devem ser claramente apresentados ao empregado no início; o empregado deve ser visto e tratado como um parceiro igual e ativo do administrador durante todo o processo de avaliação.

Um ponto que tem sido objeto de inúmeras críticas, talvez as mais intensas, é o do despreparo dos avaliadores, que são considerados por inúmeros autores os grandes responsáveis pelo sucesso ou fracasso dos sistemas de avaliação de desempenho. Diante desta preocupação, os autores têm concebido o treinamento para avaliadores como condição *sine qua non* para o sucesso de um sistema de avaliação de desempenho.

*“Como para outras tarefas na empresa, o fato de selecionarmos indivíduos capazes para avaliar o pessoal não garante a perfeição desejável nessa atividade. Os supervisores podem ter características e aptidões para serem bons avaliadores, mas é necessário também orientar essas capacidades no sentido de tirar proveito delas. É necessário desenvolver a aptidão do bom avaliador através de um programa intenso de treinamento específico.” (BERGAMINI, 1988, p. 57)*

O treinamento dos avaliadores é a maneira mais indicada para se proceder à conscientização do sistema de avaliação de desempenho e também à redução da subjetividade inerente à avaliação de desempenho.

## 2.6 Avaliação de Desempenho na Administração Pública Federal

Grillo (1982), ao analisar a experiência brasileira com avaliação de desempenho na administração pública, afirma que a trajetória dos sistemas de avaliação de desempenho esteve sempre ligada ao atendimento de um único objetivo: a promoção dos servidores.

Esta afirmativa é corroborada por Barbosa (1996) e pode ser comprovada ao se examinar a história da avaliação de desempenho no serviço público brasileiro desde a sua instituição, em 1936, como decorrência da Lei 284 de 28 de outubro de 1936. Esta lei institucionalizou o sistema do mérito através da adoção do concurso para o ingresso na função pública e fixou as diretrizes do primeiro plano de classificação de cargos. Tendo em vista os princípios nela estabelecidos, foi então aprovado o regulamento das promoções que instituiu a avaliação de desempenho dos funcionários da administração pública federal.

O novo plano de classificação de cargos, promulgado pela Lei 3780 de 12 de julho de 1960, que reestruturava a carreira do serviço público federal, estabelecia os critérios para a promoção por merecimento e por antigüidade através de um sistema de avaliação de desempenho baseado no “método da escala gráfica”.

O sistema de 24 de outubro de 1977, promulgado pelo decreto 80.602, instituiu a avaliação de desempenho no serviço público federal pelo “método da distribuição forçada” e extinguiu a promoção por antigüidade; as novas formas de promoção passaram a ser o “aumento por mérito” e a “progressão funcional”.

Decorridos menos de três anos, foi adotado novo sistema de avaliação de desempenho através do Decreto 84.669, de 29 de abril de 1980, que retornava ao “método da escala gráfica”, mas com características diferentes daquele utilizado na década de sessenta. Institui-se então a “progressão horizontal”(mudança de referência salarial dentro da mesma classe) e a “progressão vertical”(promoção por antigüidade).

Nas instituições federais de ensino superior, a administração e o controle do pessoal da área técnico-administrativa sempre esteve ligada diretamente às regras da esfera pública federal. Entretanto, a Lei 7.596, de 10 de abril de 1987, estabelece que “*as universidades e demais instituições federais de ensino superior, estruturadas sob a forma de autarquia ou de fundação pública, terão um Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e*

*Empregos para o pessoal docente e para os servidores técnicos e administrativos*” (Art. 3º), ou seja, a partir de então os servidores dessas instituições não eram mais regidos pelo Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União. Assim, através do Decreto 94.664, de 23 de julho de 1987, é aprovado o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos – PUCRCE para os docentes e técnicos-administrativos das universidades e demais instituições federais de ensino superior.

O PUCRCE impõe novas diretrizes para a política de recursos humanos nessas instituições e, entre outras medidas, estabelece que a progressão funcional é uma das formas do servidor técnico-administrativo vir a ser promovido. Esta progressão funcional ocorre: por tempo de serviço, por mérito e por titulação e qualificação.

Progressão funcional pode ser conceituada como a passagem do servidor para nível ou classe superior na mesma categoria funcional. Entende-se categoria funcional como o conjunto de cargos ou empregos da mesma denominação, e nível como a posição dentro da categoria funcional, ou de uma de suas classes, que permite identificar a situação do ocupante na estrutura hierárquica e de remuneração da instituição. Registre-se que a cada nível corresponde uma remuneração.

A progressão funcional por tempo de serviço ocorre, automaticamente, a cada interstício de quatro anos de efetivo exercício. Nesse momento, portanto, o servidor é promovido para o nível imediatamente superior ao que se encontrar.

Também é automática a progressão funcional por titulação e qualificação, desde que sejam cumpridos alguns critérios estabelecidos por normas específicas, tais como, por exemplo, relação direta do curso com o cargo ou emprego ocupado, carga horária, validade reconhecida pelo órgão de Recursos Humanos, etc.

A progressão funcional por mérito ocorre a cada interstício de dois anos de efetivo exercício, quando, então, o servidor pode vir a ser promovido para o nível imediatamente superior ao que se encontrar.

A Portaria 475 do Ministério da Educação, de 26 de agosto de 1987, que trata de normas complementares para a execução do PUCRCE, dispõe em seu Art. 24 que “a progressão por mérito terá por base a avaliação de desempenho a ser realizada de acordo

*com as normas elaboradas pelo órgão de Recursos Humanos e aprovada pelo Conselho Superior competente da IFE* (grifo nosso). Desta forma, estabeleceu-se que, para receber a progressão a cada dois anos, o servidor técnico-administrativo deve ter seu desempenho avaliado.

Observa-se, assim, que a implantação de sistema de avaliação de desempenho na administração pública federal, de forma geral, tem sido desenvolvida muito mais para atender a disposições legais relativas a promoção do que por qualquer outra razão. Junto com a avaliação de desempenho nasce a visão unilateral de que ela só interessa no momento de definição da promoção do servidor e do seu respectivo aumento de vencimento.

As práticas de avaliação de desempenho dos servidores públicos federais têm tido como objetivo a concessão de promoções, sem retorno para a melhoria da produtividade dos servidores e das instituições, para a revisão das rotinas, para o estabelecimento de programas de treinamento e desenvolvimento, enfim, sem estar acoplada a uma política geral de recursos humanos e se limitando, basicamente, a um exame do passado.

Pode-se dizer, enfim, que até bem recentemente a questão da avaliação de desempenho na administração pública brasileira era tida como algo secundário, sendo relegada a um plano inferior nos programas de recursos humanos. No momento atual, no qual a preocupação com resultados instaura uma nova dinâmica nos sistemas de gestão, a avaliação de desempenho começa a ser vista como importante ferramenta no processo de reforma do aparelho administrativo do Estado, uma vez que passa a ser concebida como um poderoso instrumento para a orientação e promoção do crescimento pessoal e profissional das pessoas e das organizações.

### **2.6.1 Experiências de Sistemas de Avaliação de Desempenho na Administração Pública Federal**

Com o intuito de subsidiar a elaboração da proposta de um sistema de avaliação de desempenho para os servidores técnicos-administrativos da Fundação de Ensino Superior de São João del-Rei (FUNREI), buscou-se também conhecer os sistemas de avaliação de desempenho vigentes em algumas organizações públicas.

Para tanto, foram coletados e utilizados como material básico de informação a pesquisa de “*Survey sobre experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal*”, efetuada de outubro a dezembro de 1999, realizada por Catarina Cecília Odélius\*. Tal pesquisa inclui as experiências da Delegacia da Receita Federal de Belém (DRF/Belém), Fundação Joaquim Nabuco (FJN), Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), Secretaria Federal de Controle (SFC) e Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA).

Também foram usados documentos e informações fornecidas pelas seguintes instituições: Universidade Federal do Paraná (UFPR), Hospital das Clínicas, da Universidade Federal de Minas Gerais (HC/UFMG) e Universidade Federal de Uberlândia (UFU).

De acordo com análise do material, verifica-se que, na maioria das organizações pesquisadas, os atuais sistemas de avaliação de desempenho foram implantados entre os anos de 1994 e 1998 em virtude da identificação da necessidade de se ter um sistema mais adequado ao contexto atual e que possibilitasse o alcance de resultados organizacionais, como é apontado por Odélius, 2000.

Isto posto, apresenta-se a seguir algumas informações que permitem caracterizar os sistemas de avaliação de desempenho vigentes em algumas destas organizações públicas.

---

\* Catarina Cecília Odélius é professora do Departamento de Administração da Universidade de Brasília (UnB), doutoranda no Laboratório de Psicologia do Trabalho do Instituto de Psicologia da UnB e autora da pesquisa sobre experiência de avaliação de desempenho na administração pública federal brasileira. A professora gentilmente encaminhou, através de e-mail, os arquivos de sua pesquisa, para subsidiar o presente trabalho.

### 2.6.1.1 Objetivos do Sistema de Avaliação de Desempenho

São múltiplos os objetivos propostos por cada uma das organizações para o sistema de avaliação de desempenho e, apesar de serem encontradas finalidades específicas e próprias de uma determinada organização, pode-se ressaltar como objetivos comuns a todas o subsídio a decisões administrativas na área de recursos humanos e o desenvolvimento e capacitação de pessoal.

A figura a seguir apresenta uma comparação entre os objetivos mais comuns identificados na literatura e alguns dos objetivos do sistema de avaliação de desempenho nas organizações pesquisadas.

<b>Objetivos</b>	<b>EMBRAPA</b>	<b>DRF/Belém</b>	<b>FJN</b>	<b>SERPRO</b>	<b>UFU</b>	<b>UFPR</b>	<b>HC/UFMG</b>
Desenvolvimento e capacitação de pessoal	X	X	X	X	X	X	X
Progressão por mérito	X	X	X	X	X	X	X
Movimentação de pessoal			X	X	X	X	X
Planejamento dos trabalhos a serem realizados e metas a alcançar	X	X	X		X		X
Melhoria das relações humanas no trabalho			X		X	X	X
Identificação de recursos, circunstâncias ou fatores que afetam os resultados do trabalho	X		X			X	X
Promoção	X	X	X	X	X	X	X
Assegurar a eficiência e a produtividade dos servidores e da organização	X		X				

**Figura 8** Comparação dos objetivos definidos pelas organizações para o sistema de avaliação de desempenho

Fonte: Adaptado de ODELIUS, Catarina Cecília. **Survey sobre experiências de avaliação de desempenho na administração pública federal: análise dos sistemas pesquisados**. 2000.

Observa-se, a partir dos objetivos definidos para o sistema de avaliação de desempenho, que há um claro estabelecimento de relações com outras políticas das organizações, o que deixa evidente a utilização da avaliação de desempenho como ferramenta gerencial, ou seja, como instrumento de fornecimento de informações para outros sistema de administração de pessoas.

Ressalte-se que, conforme apontado por Odélius (2000), até bem pouco tempo atrás, o sistema tradicional de avaliação de desempenho, em vigor nos órgãos da administração pública federal, era utilizado para definição da progressão funcional dos servidores, sem grandes preocupações com o desenvolvimento e capacitação do seu quadro funcional ou com outras políticas de administração de pessoal.

Cabe ainda registrar que a Universidade Federal do Paraná (UFPR) possui um sistema de avaliação de desempenho que associa o acompanhamento e a avaliação dos seus servidores técnicos-administrativos à efetivação, ou não, no cargo para o qual foi nomeado. Ou seja, este sistema de avaliação de desempenho só é aplicado durante o chamado estágio probatório, considerando a necessidade de cumprir dispositivos legais como o artigo 20 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que determina a avaliação do servidor em estágio probatório.

O Hospital das Clínicas (HC/UFMG) implantou, em 1998, um projeto piloto, denominado Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos (PLIDERH), o qual contém o Programa de Gestão de Desempenho que tem como objetivo geral a melhoria do desempenho profissional e institucional através da implementação de ações de planejamento e avaliação.

#### **2.6.1.2 Avaliador**

Na Figura 9, a seguir, observa-se que as avaliações são realizadas, na maioria das organizações pesquisadas, por múltiplos avaliadores e, geralmente, contemplam também a auto-avaliação.

Organização	Avaliador						
EMBRAPA	A chefia imediata, porém o processo de avaliação envolve a negociação supervisor-empregado e pode envolver também os pares mais próximos que dividirão com o avaliado metas, atividades e responsabilidades da equipe de projeto, do setor ou da área de trabalho.						
DRF/Belém	Auto-avaliação; Superior imediato; Avaliação das chefias pelos seus subordinados.						
FJN	Chefia imediata, com o conhecimento da avaliação pela chefia imediata.						
SERPRO	<table border="0"> <tr> <td style="text-align: center;">Avaliação Funcional</td> <td style="text-align: center;">Avaliação da Ação Gerencial</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>Sistema 1999 – avaliação 180°</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Sistema 1999</b></td> </tr> <tr> <td>3 pares escolhidos pelo avaliado (da mesma Unidade de Gestão da lotação do empregado, sendo 2 do mesmo órgão/setor (mesma sala) e 1 de outro órgão/setor, mas cuja área se interrelacione com a do avaliado; 1 superior imediato; Auto-avaliação (obrigatória).</td> <td>2 pares, sendo 1 da mesma unidade e o outro, de preferência, um cliente ou fornecedor; 2 subordinados diretos, escolhidos pelo avaliado; 1 superior imediato; Auto-avaliação (obrigatória).</td> </tr> </table>	Avaliação Funcional	Avaliação da Ação Gerencial	<b>Sistema 1999 – avaliação 180°</b>	<b>Sistema 1999</b>	3 pares escolhidos pelo avaliado (da mesma Unidade de Gestão da lotação do empregado, sendo 2 do mesmo órgão/setor (mesma sala) e 1 de outro órgão/setor, mas cuja área se interrelacione com a do avaliado; 1 superior imediato; Auto-avaliação (obrigatória).	2 pares, sendo 1 da mesma unidade e o outro, de preferência, um cliente ou fornecedor; 2 subordinados diretos, escolhidos pelo avaliado; 1 superior imediato; Auto-avaliação (obrigatória).
Avaliação Funcional	Avaliação da Ação Gerencial						
<b>Sistema 1999 – avaliação 180°</b>	<b>Sistema 1999</b>						
3 pares escolhidos pelo avaliado (da mesma Unidade de Gestão da lotação do empregado, sendo 2 do mesmo órgão/setor (mesma sala) e 1 de outro órgão/setor, mas cuja área se interrelacione com a do avaliado; 1 superior imediato; Auto-avaliação (obrigatória).	2 pares, sendo 1 da mesma unidade e o outro, de preferência, um cliente ou fornecedor; 2 subordinados diretos, escolhidos pelo avaliado; 1 superior imediato; Auto-avaliação (obrigatória).						
SFC	Chefia imediata / chefe de divisão.						
UFU	Equipe natural de trabalho, ou seja, servidores que exercem atividades afins e que tenham conhecimentos suficientes para se avaliarem mutuamente, devendo ter, no máximo, 20 participantes, sendo que a chefia imediata faz parte de sua composição.						
UFPR	Comissão constituída pela chefia imediata e 2 servidores de nível de escolaridade igual ou superior ao do avaliado, sendo 1 indicado pela chefia imediata dentre os servidores da unidade e 1 indicado pela Pró-reitoria de Recursos Humanos; Auto-avaliação.						
HC/UFMG	Equipe natural de trabalho, da qual faz parte também a chefia.						

**Figura 9 Avaliadores nos sistemas de avaliação de desempenho pesquisados**

Fonte: Adaptado de ODELIUS, Catarina Cecília. **Survey sobre experiências de avaliação de desempenho na administração pública federal: análise dos sistemas pesquisados**. 2000.

De acordo com Odelius (2000), todas as organizações que foram alvo da sua pesquisa (EMBRAPA, DRF/Belém, FJN, UFU, SERPRO e SFC) se preocuparam em preparar os avaliadores e avaliados como estratégia para a implantação do sistema de avaliação de desempenho. Este preparo deu-se, principalmente, através de treinamento, palestras e reuniões.

Nas demais organizações (UFPR e HC/UFMG), verifica-se também a preocupação com o preparo e esclarecimento dos avaliadores e avaliados. Na UFPR, por exemplo, existem manuais e folders de orientação e divulgação do sistema de avaliação de desempenho que são distribuídos aos servidores em estágio probatório e demais participantes do processo.

### 2.6.1.3 Descrição do sistema de avaliação de desempenho e instrumento utilizado

A seguir, apresenta-se, de forma sintética, uma descrição dos sistemas de avaliação de desempenho vigentes em duas das organizações pesquisadas: Fundação Joaquim Nabuco (FJN) e Universidade Federal de Uberlândia (UFU).

Cabe esclarecer que se optou por apresentar os sistemas de avaliação de desempenho da Fundação Joaquim Nabuco (FJN) e Universidade Federal de Uberlândia (UFU) por serem instituições públicas relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão, como a Fundação de Ensino Superior de São João del-Rei (FUNREI).

Ressalte-se, novamente, que grande parte dos dados aqui contidos são provenientes da pesquisa de “*Survey sobre experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal*”, de autoria de Catarina Cecília Odellius (2000).

#### **a) Universidade Federal de Uberlândia (UFU)**

O atual sistema de avaliação de desempenho dos servidores técnicos-administrativos da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), localizada em Minas Gerais, é regido pela Resolução Nº 6/98, do Conselho Universitário, e é denominado de “*Sistema de Análise de Desempenho Funcional*”.

Tem como princípio que a “*Análise de Desempenho é um processo sistemático de descrição e análise do exercício do servidor no cargo e dos fatores intervenientes, com o fim de, diagnosticada determinada realidade, promoverem-se as mudanças necessárias para o desenvolvimento institucional*” (Resolução Nº 6/98, do Conselho Universitário da UFU).

Todos os servidores técnicos-administrativos participam do Sistema de Análise de Desempenho que ocorre em duas etapas, no interstício de dois anos, com intervalo de doze meses. Cada uma destas etapas ocorre simultaneamente na Instituição, ou seja, todos os servidores têm seu desempenho analisado na mesma época.

Para a operacionalização da Análise de Desempenho, é necessária a composição de grupos e comissões de avaliação e de apoio e participação das diversas unidades administrativas e acadêmicas da UFU. As características e atribuições das mesmas são:

- Grupos de Análise de Desempenho - cada Grupo é composto pela equipe natural de trabalho, ou seja, *“servidores que exerçam atividades afins e que tenham conhecimentos suficientes para se avaliarem mutuamente, devendo ter, no máximo, vinte participantes, sendo que a chefia imediata dará parte de sua composição”* (Resolução Nº /6/98, do Conselho Universitário da UFU, Cap. IV, Parágrafo Único);
- Comissões de Análise de Desempenho – em cada Grupo há uma Comissão, composta por um chefe, um servidor e seus respectivos suplentes, responsável por *“viabilizar a Análise de Desempenho, orientando e coordenando o seu grupo, além de cuidar da parte operacional do processo”*(Resolução Nº /6/98, do Conselho Universitário da UFU, Cap. V, Art. 4º). Os membros da Comissão são escolhidos pelo Grupo;
- Comissão Geral de Análise de Desempenho – composta por um representante da Divisão de Análise de Desempenho, um representante da Diretoria de Desenvolvimento de Pessoal, o dirigente de cada Unidade Administrativa e Acadêmica, um representante do Sindicato dos Trabalhadores Técnico-Administrativos em Instituições Federais de Ensino Superior de Uberlândia (SINTET) e presidida pelo Pró-Reitor de Recursos Humanos. Tem como competências:
  - “I – avaliar o processo de Análise de Desempenho, visando a uma adequação do planejamento das ações institucionais, com vistas ao cumprimento da sua função social;*
  - II – subsidiar o processo decisório da administração superior, priorizando as ações referentes às melhorias das condições de trabalho;*
  - III – elaborar relatório conclusivo.”* (Resolução Nº 6/98, do Conselho Universitário da UFU, Cap. IX, Art. 12)

Constituídas as comissões, são realizados os seguintes procedimentos:

I – Análise de Desempenho (de doze em doze meses)

- a) realização da auto-avaliação e avaliação das condições ambientais pelo servidor;
- b) análise em grupo.

II – Preparação para o próximo período de Análise de Desempenho

- a) definição de metas das áreas que compõem o Grupo;
- b) definição das atribuições individuais.

III – Acompanhamento junto às áreas competentes na solução das dificuldades apontadas na Análise de Desempenho;

IV – Concessão ou não da progressão por mérito, com base nas duas etapas que compõem o interstício de dois anos.

Para a realização da Análise de Desempenho, a UFU utiliza dois formulários: o Instrumento Individual de Análise, para a auto-avaliação, e o Instrumento do Grupo.

O Instrumento Individual de Análise de Desempenho contém, além das instruções:

- apresentação de pontos para reflexão do servidor quanto à sua atuação profissional e condições ambientais, que visam auxiliar o mesmo no registro do seu “Parecer Conclusivo do Desempenho”;
- definição das responsabilidades individuais para o próximo período avaliativo. Esta parte é preenchida após a definição das metas da área na qual o servidor atua e das atribuições de cada componente do Grupo.

O Instrumento do Grupo é um roteiro de reunião a ser utilizado pela Comissão de Análise de Desempenho e contém, além de todas as instruções e observações:

- avaliação das metas da área: a ser preenchida com dados das metas atingidas e não atingidas, de acordo com o planejamento feito anteriormente, assim como os motivos que interferiram ou impediram o alcance das metas;
- apresentação de soluções para as dificuldades apontadas;
- especificação das necessidades de capacitação detectadas;
- parecer do grupo em relação ao desempenho individual, indicando nome completo de cada servidor. O parecer do grupo é definido entre três alternativas sobre o

desempenho do servidor (1- Aquém do esperado; 2- Dentro do esperado; e 3-Além do esperado), acompanhado de justificativa;

- parecer do grupo quanto à definição de progressão funcional (Sim ou Não);
- planejamento das atividades para o próximo período de Análise de Desempenho, com a definição das metas da área e responsabilidades de cada servidor;
- registro de observações, críticas e sugestões para o aprimoramento do Processo de Análise de Desempenho.

#### **b) Fundação Joaquim Nabuco (FJN)**

A Fundação Joaquim Nabuco (FJN), localizada em Recife, Pernambuco, tem como missão *“produzir, acumular e difundir conhecimentos; resgatar e preservar a memória ; e promover atividades científicas e culturais, visando à compreensão e ao desenvolvimento da sociedade brasileira, prioritariamente a do Norte e do Nordeste do País”* (<http://www.fundaj.gov.br/cat/mis.html>).

O sistema de avaliação de desempenho da FJN recebe o nome de *“Sistema Gestor de Desempenho de Pessoal”* (SGD) e, conforme ressalta Odélius (2000), estimula a prática de uma gestão participativa, co-responsável, reflexiva e transparente, com ênfase na valorização dos servidores e na elevação dos padrões de desempenho individual, gerencial e institucional. Abrange todos os servidores da Fundação, ocupantes de cargo efetivo, de cargo comissionado e de cargo de chefia.

O SGD, onde a avaliação de desempenho é uma das etapas do processo, juntamente com o planejamento, o acompanhamento, o desencadeamento de ações e o *feedback*, tem como uma de suas características o respeito às peculiaridades do cargo, uma vez que a avaliação é feita com base nas atividades desenvolvidas e de acordo com as especificidades do cargo ocupado. Os cargos são divididos em cinco grupos: nível intermediário, nível superior, secretaria, assessoramento e chefia.

O Sistema é realizado anualmente, através das seguintes etapas:

- Sensibilização das chefias através de reuniões, para prepará-las para o processo;
- Planejamento de desempenho:
  - distribuição do manual e da Ficha de Acompanhamento de Desempenho para as chefias, pela área de Recursos Humanos;
  - definição do plano de trabalho, pela chefia e o subordinado, orientando-se pelo Plano Anual de Atividades da FJN;
  - registro do plano de trabalho e do programas das reuniões de acompanhamento na Ficha;
- Acompanhamento do desempenho:
  - realização de, pelo menos, duas reuniões no período de avaliação para acompanhamento do trabalho em curso;
  - registro dos pontos relevantes discutidos na reunião na Ficha;
- Avaliação de desempenho:
  - distribuição da Ficha de Avaliação de Desempenho para as chefias, de acordo com o cargo do servidor;
  - avaliação do desempenho do servidor pela chefia, através de um levantamento de dados relativos ao comportamento e à atitude do servidor em situação de trabalho, e identificação dos aspectos que interferiram ou estão interferindo no desempenho e no potencial do servidor;
  - comunicação da avaliação ao servidor, feita em reunião (entrevista);
  - envio das avaliações, pela chefia imediata, para a chefia mediata assinar e, depois, para a área de Recursos Humanos, para o tratamento dos dados gerados pela avaliação e desencadeamento de ações.

Ao final de cada período de avaliação, o Sistema disponibiliza resultados quanto ao desempenho por atividade, por fator de desempenho e por desempenho global, além de comparar o percentual obtido com o desempenho máximo possível.

Para a realização da avaliação, são utilizados os seguintes formulários:

- Ficha de Acompanhamento de Desempenho, onde constam, além das instruções, os objetivos do acompanhamento do desempenho, o Plano de Trabalho e as reuniões de acompanhamento;
- Ficha de Avaliação de Desempenho, que é dividida em dados do servidor, objetivos da avaliação de desempenho, orientações, período relativo à avaliação, plano de trabalho, quadro de peso dos fatores, quadro que define e estabelece o peso dos conceitos e os intervalos de pontos, quadro matriz da avaliação, quadro referente ao acompanhamento de pessoal e quadros reservados para observações da chefia e do servidor.

Os fatores da avaliação, bem como suas definições e pesos, são definidos e estabelecidos de acordo com cada categoria funcional (nível intermediário, nível superior, secretaria, assessoramento e chefia).

#### **2.6.1.4 Conseqüências do sistema de avaliação de desempenho**

Conforme mencionado anteriormente, as organizações públicas aqui citadas implantaram seus atuais sistemas de avaliação de desempenho entre os anos de 1994 e 1998, e o tempo decorrido desde então permite apontar as conseqüências da sua utilização.

A seguir, relacionam-se os pontos que foram considerados pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU) e pela Fundação Joaquim Nabuco (FJN) como conseqüências do uso do sistema de avaliação de desempenho, conforme registrado na pesquisa de Odelius (2000).

Organização	Conseqüências
Universidade Federal de Uberlândia (UFU)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação de uma cultura voltada para planejamento;</li> <li>• Início da articulação do trabalho dos servidores técnicos-administrativos com as finalidades institucionais;</li> <li>• Reflexão sobre a atuação profissional e os objetivos da universidade;</li> <li>• Melhoria de resultados e dos locais de trabalho a partir da identificação dos fatores ou empecilhos que impossibilitaram o alcance dos resultados desejados;</li> <li>• Racionalização com projetos de capacitação, que passaram a ser estruturados a partir das necessidades detectadas no processo;</li> <li>• Programas de assistência à saúde passaram a ter uma atuação mais vigorosa, em especial pela detecção precoce de agentes causadores de doenças ocupacionais;</li> <li>• Indicação de progressão funcional para 2631 servidores, sendo que, destes, 967 não puderam receber a progressão por estarem em fim de carreira. Isto indica o interesse e a abrangência da avaliação, que não se limitou a focar a progressão funcional;</li> <li>• Possibilidade de reorganização das ações administrativas, sob orientação da avaliação de desempenho;</li> <li>• Aumento no grau de adesão do conjunto de servidores ao projeto da instituição, a partir da compreensão e participação no trabalho realizado;</li> </ul>
Fundação Joaquim Nabuco (FJN)	<p>Impactos na melhoria do ambiente de trabalho:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da auto-estima e motivação;</li> <li>• Melhoria das relações de trabalho;</li> <li>• Maior satisfação dos servidores por ter sua progressão funcional condicionada ao desempenho no trabalho e não a critérios subjetivos;</li> <li>• Oferecimento de condições adequadas ao aproveitamento do potencial e ao desenvolvimento dos servidores;</li> <li>• Oferecimento de informações para elaboração de um programa de capacitação e desenvolvimento dos servidores.</li> </ul> <p>Outros impactos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A qualidade dos resultados está em processo de melhoria;</li> <li>• Melhoria do desempenho dos servidores e da Fundação.</li> </ul>

**Figura 10 Conseqüências do uso dos sistemas de avaliação de desempenho**

Fonte: Adaptado de ODELIUS, Catarina Cecília. **Survey sobre experiências de avaliação de desempenho na administração pública federal: análise dos sistemas pesquisados**. 2000.

Conforme ressalta Odélius (2000) em sua pesquisa, nas organizações é muito comum dar maior ênfase às conseqüências positivas da avaliação, omitindo ou deixando de lado as conseqüências negativas. Para ela, entre as possíveis conseqüências negativas do uso de um sistema de avaliação de desempenho estão: a competição predatória na organização; direcionamento dos esforços apenas para os trabalhos focados no planejamento e na definição das metas; adoção de decisões administrativas, vistas como inadequadas e/ou injustas, em função das próprias normas do sistema ou pela sua aplicação inadequada no dia-a-dia da organização; surgimento de conflitos pelo uso de critérios inadequados e/ou despreparo de avaliadores etc.

### **2.6.1.5 Dificuldades e limitações do sistema de avaliação de desempenho**

Odelius (2000) aborda também em sua pesquisa o relato das dificuldades e limitações dos sistemas de avaliação de desempenho adotados pelas organizações pesquisadas. Ressalta, entretanto, que parte destas dificuldades e limitações apontadas pelas organizações são, ao longo do tempo, resolvidas pelo processo de constante acompanhamento e reformulação dos sistemas efetuado pelas próprias organizações.

A seguir, relaciona-se algumas das dificuldades e limitações relatadas pela Fundação Joaquim Nabuco (FJN) e pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU), relacionadas ao uso do seu respectivo sistema de avaliação de desempenho.

#### **a) Fundação Joaquim Nabuco**

- resistência de algumas chefias em cumprir as etapas de planejamento e de acompanhamento de desempenho;
- não cumprimento do prazo para devolução das fichas de avaliação de desempenho;
- descrições desatualizadas dos cargos;
- paternalismo por parte de algumas chefias;
- dificuldades de comunicação entre algumas chefias e seus subordinados;
- proximidade da progressão funcional com a avaliação de desempenho, que interfere no julgamento da chefia para favorecer a promoção do servidor.

#### **b) Universidade Federal de Uberlândia (UFU)**

- resistências ao processo;
- falhas no preenchimento dos formulários;
- dificuldades das pessoas em evidenciarem e lidarem com conflitos.

### **2.6.1.6 Fatores de sucesso de um sistema de avaliação de desempenho**

Odelius (2000) relacionou em sua pesquisa alguns aspectos que interferem no sucesso de um sistema de avaliação de desempenho e identificou sua utilização em cada uma das organizações pesquisadas. É o que mostra a figura a seguir:

Aspectos	EMBRAPA	DRF/Belém	FJN	SERPRO	SFC	UFU
Avaliar as práticas já existentes para identificar seus problemas e falhas	X		X	X		X
Estudar as práticas de avaliações utilizadas por outras organizações	X	X		X		X
Conhecer a opinião das gerências e avaliados em relação ao sistema em vigor	X				X	X
Conhecer as expectativas de avaliadores e avaliados em relação ao sistema a ser implantado	X			X		
Definição de diretrizes conceituais e metodológicas para a avaliação	X	X				X
Divulgar o novo sistema	X	X	X	X	X	X
Participação dos empregados em todas as fases da avaliação	X	X		X	X	X
Implementar ações visando à formação de atitudes favoráveis ao SAD antes de implantá-lo	X					
Implantação gradual do sistema			X	X		
Experiência piloto		X				X
Acompanhamento do SAD e implementação de modificações	X		X	X	X	
Comissão/equipe de suporte e esclarecimento de dúvidas	X	X	X	X	X	X
Treinamento de avaliadores	X	X	X	X	X	X
Consideração de fatores que estão fora do controle dos avaliados, mas que interferem no seu desempenho	parcial		X			X
Decisão política da alta direção da organização de transformar a avaliação em prioridade organizacional	X		X			
Simplicidade e facilidade de operacionalização	parcial	parcial	parcial	X	X	
Comprometimento dos gerentes e supervisores em geral, por serem os responsáveis pela aplicação e uso da avaliação	parcial	parcial	parcial	parcial	parcial	parcial
Uso adequado das informações geradas pela avaliação para alimentar outros sistemas de administração e desenvolvimento de recursos humanos	parcial	parcial	parcial	Parcial	parcial	parcial
Confiabilidade das avaliações efetuadas	parcial	parcial	parcial	Parcial	parcial	parcial

**Figura 11 Fatores de sucesso de um sistema de avaliação de desempenho (SAD)**

Fonte: Adaptado de ODELIUS, Catarina Cecília. **Survey sobre experiências de avaliação de desempenho na administração pública federal: análise dos sistemas pesquisados**. 2000

Odelius (2000) identificou, ainda, que todas as organizações pesquisadas têm vinculação entre a avaliação de desempenho e o aumento de salário ou promoção, o que, segundo ela, contraria um dos aspectos indicativos de sucesso de um sistema de avaliação de desempenho: desvinculação entre avaliação e aumento de salário/promoção.

Com relação a dois outros fatores de sucesso de um sistema de avaliação de desempenho (bom clima nas relações de trabalho e percepção de ocorrência freqüente de *feedback* específico), a autora da pesquisa concluiu que não havia dados nas organizações que permitissem um julgamento preciso.

Concluindo a análise das informações acima, Odelius (2000) afirma que nenhuma das organizações pesquisadas atendeu a todos os aspectos indicativos de sucesso de um sistema de avaliação de desempenho, o que, do seu ponto de vista, não significa que os sistemas não estejam atendendo às necessidades das organizações. A autora ressalta que mesmo o atendimento a todos os indicativos não assegura a obtenção de resultados, principalmente quando há discrepância entre normas e práticas.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Delineamento da Pesquisa

O método que caracteriza esta pesquisa é o estudo de caso que, de acordo com Gil (1994), Godoy (1995) e Roesch (1999), permite estudar uma situação ou unidade em particular, analisando-a profundamente. Neste caso, a unidade é a Fundação de Ensino Superior de São João del-Rei (FUNREI), na qual, num primeiro momento, foi analisado, profundamente, como se caracteriza o sistema de avaliação de desempenho dos servidores técnicos-administrativos, especialmente na opinião dos servidores.

Segundo Godoy, o estudo de caso *“tem por objetivo proporcionar vivência da realidade por meio da discussão, análise e tentativa de solução de um problema extraído da vida real”*(GODOY, 1995, p. 25). Roesch ressalta que o estudo de caso possui alguns aspectos que o caracterizam como uma estratégia de pesquisa: *“permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto; é especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos”* (ROESCH, 1999, p. 197).

Este estudo fundamenta-se, também, no método qualitativo de caráter exploratório-descritivo combinados, complementado por dados quantitativos.

Segundo Trivinõs (1987), o estudo exploratório busca compreender como ocorre um determinado comportamento, permitindo ao investigador aumentar sua experiência em torno do problema estudado. Aprofunda seus conhecimentos em uma realidade específica, buscando antecedentes, maior conhecimento para, posteriormente, realizar a pesquisa descritiva. É um instrumento que pode ser utilizado para levantar possíveis problemas de pesquisa. Estudos descritivos exigem do pesquisador uma série de informações sobre o que se deseja pesquisar e objetiva descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade.

Para Tripodi et al. (1975) os estudos exploratório-descritivos combinados são aqueles estudos exploratórios que buscam descrever um fenômeno, podendo haver preocupação com uma análise de comportamento, como no estudo de um caso, no qual são feitas

análises empíricas e teóricas. As descrições se apresentam tanto em forma qualitativa, quanto quantitativa e ocorre a acumulação de informações detalhadas.

A presente pesquisa, levada a efeito na Fundação de Ensino Superior de São João del-Rei (FUNREI), foi constituída de duas etapas distintas. A fim de constituir um texto lógico e razoável, proporcionando assim uma maior compreensão, optou-se por separar a apresentação dessas etapas, no que se refere aos procedimentos metodológicos adotados e à análise dos resultados.

## **4 PRIMEIRA ETAPA DA PESQUISA**

No primeiro momento, foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório-descritivo, objetivando conhecer os aspectos teóricos e práticos do sistema de avaliação de desempenho dos servidores técnicos-administrativos da FUNREI, a opinião dos servidores técnicos-administrativos sobre avaliação de desempenho e os aspectos positivos e negativos do sistema em vigor.

A primeira etapa foi desenvolvida no período compreendido entre agosto de 1999 a fevereiro de 2000.

### **4.1 Procedimentos Metodológicos**

#### **4.1.1 População**

Nesta primeira etapa, a população definida para a pesquisa compreendia todos os servidores técnicos-administrativos da FUNREI, avaliados e avaliadores, enquadrados no Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos, aprovado em 23 de julho de 1987, e pertencentes aos Níveis de Apoio, Intermediário e Superior.

Buscou-se abranger toda a população que, na época, era constituída de 246 (duzentos e quarenta e seis) servidores. No entanto, este propósito não foi atingido, uma vez que, no período de realização da pesquisa, vários servidores encontravam-se afastados da Instituição em virtude, principalmente, de férias e licença.

#### **4.1.2 Coleta de Dados**

As técnicas utilizadas na coleta dos dados foram:

- a) Consulta a diversos documentos referentes ao tema de pesquisa, tais como leis, portarias e decretos federais, bem como regimentos, estatuto, resoluções,

formulários de acompanhamento e avaliação de desempenho e outras informações concernentes à Instituição; e

- b) Questionário - composto predominantemente por questões múltiplas, ou escalas, destinado aos servidores técnicos-administrativos.

Com o propósito de validar o instrumento proposto para coletar os dados referentes aos servidores técnicos-administrativos, realizou-se um pré-teste com 12 (doze) servidores, sendo 4 (quatro) pertencentes a cada nível funcional. As informações obtidas neste teste preliminar do instrumento de pesquisa permitiram a reelaboração de algumas afirmativas e da redação das opções de resposta, objetivando o instrumento definitivo.

A coleta definitiva dos dados, referentes aos servidores técnicos-administrativos, deu-se durante os meses de janeiro e fevereiro de 2000, sendo o questionário entregue pessoalmente a cada servidor. Foram distribuídos questionários para 200 (duzentos) servidores, e o total de questionários devolvidos foi de 131 (cento e trinta e um), o que representou um índice de 65,5%.

#### **4.1.3 Instrumento de Pesquisa**

Para a elaboração do instrumento de pesquisa destinado aos servidores técnicos-administrativos foi usado como referencial o questionário aplicado por Lima, Guimarães e Hanna (1986) na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA e, posteriormente, também aplicado numa empresa estadual de pesquisa agropecuária por Xavier, Ribeiro e Fonseca Filho (1988).

O questionário (ANEXO A) foi dividido em duas partes: uma composta de 04 (quatro) blocos de questões fechadas, e outra contendo uma questão aberta.

O Bloco 1 é composto pelos dados de identificação, tais como sexo, grau de instrução, idade, tempo de serviço na Instituição, nível funcional e cargo e/ou função atual. O Bloco 2 é formado por 8 afirmativas relativas a fatores que influenciam o desempenho no trabalho. O Bloco 3 compõem-se de 34 critérios de desempenho pelos quais os servidores são geralmente avaliados. No Bloco 4, encontram-se 23 afirmativas sobre avaliação de

desempenho.

A técnica de escalonamento do tipo Likert foi utilizada para a elaboração do questionário, visando à obtenção de respostas às perguntas da pesquisa, especialmente as relativas ao Bloco 2 e ao Bloco 4. Para tornar possível a identificação do grau em que a opinião dos respondentes se manifesta, as afirmativas estão classificadas numa escala de cinco pontos convencionados da seguinte forma:

- 1 = discordo totalmente
- 2 = discordo em parte
- 3 = a afirmativa é indiferente para mim
- 4 = concordo em parte
- 5 = concordo totalmente

No Bloco 3, foram estabelecidos 34 critérios de desempenho, avaliados também numa escala de cinco pontos assim distribuídos:

- 1 = irrelevante
- 2 = pouco importante
- 3 = importante
- 4 = muito importante
- 5 = imprescindível

No que se refere à questão aberta, foi dada ampla liberdade de resposta aos servidores.

#### **4.1.4 Análise dos Dados**

Para a análise dos dados obtidos nesta primeira etapa, foram usadas a análise estatística e a análise de conteúdo, associadas à análise documental.

A análise estatística, segundo Quivy e Campenhoudt (1995), impõe-se em todos os casos em que os dados são recolhidos por meio de questionário e apresenta algumas vantagens importantes como, por exemplo: a capacidade dos meios informáticos, que permitem manipular rapidamente um grande número de variáveis, e a clareza dos resultados e dos relatórios de investigação.

De acordo com Moraes (1999), a análise de conteúdo conduz a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, e ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além da leitura comum.

No que se refere à análise estatística dos dados coletados nos 04 (quatro) blocos de questões fechadas, utilizou-se, principalmente, as ferramentas de medidas de tendência central e de dispersão para tratamento dos dados.

Para a análise dos conteúdos referentes à questão aberta, foi utilizado o método de categorização da análise de conteúdo, que permitiu o tratamento dos dados com maior aprofundamento da interpretação e compreensão do conteúdo.

## **4.2 Apresentação e Análise dos Resultados**

### **4.2.1 Sistema de Avaliação de Desempenho da FUNREI**

#### **4.2.1.1 Descrição**

Na Fundação de Ensino Superior de São João del-Rei (FUNREI), a elaboração e a implementação do sistema de avaliação de desempenho dos servidores técnicos-administrativos ocorreu no ano de 1989 e foi proveniente, conforme consta da Resolução N° 004/89 do Conselho Deliberativo Superior (CONDS),

- do disposto no Art. 25, Inciso II, do Decreto 94.664, de 23 de julho de 1987, que aprovou o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos – PUCRCE, onde se define a progressão funcional como uma das formas do servidor vir a ser promovido de um para outro nível, e
- do disposto no Art. 24 da Portaria 475 do Ministério da Educação, de 26 de agosto de 1987, que trata da competência do órgão de recursos humanos para propor normas da avaliação de desempenho que fundamentará a progressão por mérito.

No sentido de atender às referidas disposições legais, a Divisão de Recursos Humanos (DIRHU) da Instituição elaborou a metodologia a ser utilizada para a avaliação de desempenho e as normas regulamentadoras da progressão por mérito, posteriormente

apreciada e aprovada pelo Conselho Deliberativo Superior (CONDS). Ressalte-se que, durante a elaboração da metodologia, foi realizada uma pesquisa junto a servidores técnicos-administrativos, chefias e Comissão Permanente de Pessoal Técnico-Administrativo (CPPTA), visando, especialmente, à definição dos critérios de desempenho pelos quais os servidores são avaliados.

Assim, seguindo as normas aprovadas pelo CONDS e considerando que foi estabelecido que a avaliação deve abranger os 24 meses anteriores à data do interstício legal para a progressão por mérito, a Divisão de Recursos Humanos, através do Setor de Seleção (SESEL), segue a seguinte rotina com relação ao sistema de avaliação de desempenho:

1. a cada 06 (seis) meses encaminha ao servidor um formulário denominado “Acompanhamento das Condições de Trabalho”, que deve ser preenchido e devolvido num prazo máximo de 30 (trinta) dias, devendo, também, conter a assinatura de sua chefia imediata;
2. no mesmo período, encaminha à chefia imediata de cada servidor um formulário denominado “Acompanhamento do Servidor”, que deve conter, também, o ciente do servidor;
3. trinta dias antes do vencimento do interstício de 02 (dois) anos, prazo legal para a progressão por mérito, encaminha à chefia imediata do servidor a “Ficha de Avaliação”, que deve ser preenchida e devolvida no prazo de 03 (três) dias;
4. de posse das avaliações, encaminha à Diretoria Executiva proposta de concessão de progressão por mérito ao servidor avaliado.

Os instrumentos de acompanhamento e avaliação são assemelhados ao tipo “lista de verificação”, conforme a classificação de Bergamini (1988). Ou seja, constituem-se de uma série de critérios nos quais são enumerados comportamentos característicos do servidor, assinalando o avaliador a alternativa (*Sim* ou *Não*) que descreve o avaliado (ANEXOS B, C e D).

Os instrumentos são idênticos para todos os servidores técnicos-administrativos, independentemente do cargo ou função que ocupam.

A ficha de avaliação é composta de afirmativas relacionadas aos seguintes critérios de desempenho:

1. Quantidade de trabalho
2. Qualidade do trabalho
3. Responsabilidade pelo trabalho
4. Conhecimento do trabalho
5. Apresentação pessoal
6. Segurança no trabalho
7. Iniciativa
8. Organização
9. Disciplina
10. Relacionamento
11. Zelo pelo material e equipamento
12. Assiduidade
13. Pontualidade
14. Ausência de punição
15. Treinamento

Para cada grupo de cargos (Nível Superior, Nível Intermediário e Nível de Apoio) existem 06 (seis) afirmativas, ou 06 (seis) critérios, que verificam a ocorrência de desempenhos considerados “imprescindíveis”, conforme descrito a seguir:

### **Nível Superior**

De acordo com o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos – PUCRCE, este é um grupo que compreende os cargos a que sejam inerentes atividades que exigem formação de 3º Grau completo ou registro no conselho competente.

Tendo esta definição como base, o Conselho Deliberativo da FUNREI definiu que são estes os 06 (seis) critérios de desempenho imprescindíveis para a avaliação:

1. Capacidade de decisão
2. Organização
3. Iniciativa
4. Qualidade do trabalho
5. Responsabilidade

## 6. Preparo profissional

### **Nível Intermediário**

Este nível compreende os cargos cujo exercício exige formação de 2º Grau ou especialização, ou formação de 1º Grau, com especialização, ou experiência comprovada na área.

Assim, foram definidos os seguintes critérios considerados imprescindíveis:

1. Qualidade do trabalho
2. Conhecimento do trabalho
3. Iniciativa
4. Zelo pelo material
5. Disciplina
6. Organização

### **Nível de Apoio**

Este grupo compreende os cargos a que sejam inerentes atividades de apoio operacional especializado, que requerem escolaridade de 1º Grau ou experiência comprovada, ou ainda, conhecimento específico.

São os seguintes os critérios definidos como imprescindíveis:

1. Responsabilidade
2. Zelo pelo material
3. Conhecimento do trabalho
4. Qualidade do trabalho
5. Quantidade de trabalho
6. Disciplina

Para fazer jus à progressão por mérito, que é o objetivo desta avaliação de desempenho, o servidor deve ver atendidas, simultaneamente, as seguintes condições:

*“a – obter avaliação positiva (resposta SIM) nas 06 (seis) afirmativas que verificam a ocorrência dos desempenhos considerados imprescindíveis;*

*b – obter avaliação positiva (resposta SIM) na afirmativa que verifica a ausência de punição legal;*

*c – em quaisquer das 08 (oito) afirmativas restantes não obter avaliação negativa (resposta NÃO) na mesma afirmativa, na avaliação atual e na imediatamente anterior” (Art. 2º, Inciso IV, da Resolução 004, de 18 de setembro de 1989, do Conselho Deliberativo Superior).*

#### **4.2.1.2 Análise**

Da análise do atual sistema de avaliação de desempenho utilizado na FUNREI desde 1989, efetuada através de documentos, pode-se observar:

1. o sistema de avaliação de desempenho foi criado e implementado, em 1989, com o objetivo único de atender aos dispositivos legais do Decreto 94.664, de 23 de julho de 1987, e da Portaria 475, de 26 de agosto de 1987. E, ainda hoje, é este o único propósito da avaliação;
2. o sistema de avaliação é constituído de duas etapas. A primeira é a do acompanhamento semestral, na qual, a partir dos mesmos critérios estabelecidos para a avaliação, há um formulário próprio para a chefia preencher sobre o desempenho do servidor no período e um outro, específico para o servidor, denominado “Acompanhamento das Condições de Trabalho”. Cada um destes formulários deve levar as assinaturas da chefia e do servidor e ser encaminhado à Divisão de Recursos Humanos, onde permanece arquivado. A segunda etapa é a avaliação propriamente dita, na qual apenas a chefia preenche um formulário sobre o desempenho do servidor num determinado biênio. Este formulário de avaliação não leva a assinatura do servidor avaliado;
3. os critérios de avaliação do desempenho dão enorme ênfase às características pessoais dos servidores, sendo que apenas alguns se relacionam a desempenho no trabalho, ou desempenho no cargo (Quantidade de trabalho, Qualidade do trabalho e Conhecimento do trabalho);
4. o sistema não diagnostica os pontos fortes e fracos no desempenho do servidor, nem identifica os obstáculos e facilitadores ao processo de desenvolvimento do servidor;

5. os instrumentos (formulários) utilizados no sistema são idênticos para todos os servidores técnicos-administrativos, independentemente do cargo ou função que ocupam na Instituição;
6. não há nenhuma referência com relação à justificativa da existência da etapa de acompanhamento, bem como nenhuma previsão de atuação da Divisão de Recursos Humanos após o recebimento dos formulários próprios desta etapa;
7. da análise dos formulários da etapa de acompanhamento, arquivados na Divisão de Recursos Humanos, depreende-se que, embora tenha espaço definido para anotações referentes à entrevista de acompanhamento, dificilmente este espaço é preenchido, tanto pelo avaliador quanto pelo avaliado;
8. não há nenhum indício de relação da avaliação de desempenho com outras políticas da organização;
9. não há nenhum registro quanto a ter havido algum tipo de treinamento para avaliadores e avaliados, bem como ações de esclarecimento e conscientização;
10. o sistema de avaliação de desempenho permanece inalterado desde a sua implantação, que ocorreu no ano de 1989.

#### **4.2.2 Opinião dos Servidores Técnicos-administrativos**

##### **4.2.2.1 Caracterização dos respondentes**

O questionário, aplicado e devolvido, nos meses de janeiro e fevereiro de 2000, foi respondido por 131 servidores técnicos-administrativos pertencentes aos 3 níveis funcionais: Apoio (18%), Intermediário (70%) e Superior (12%).

TABELA 1

## CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

Sexo (%)		Grau de Instrução (%)		Tempo de Serviço (%)	
Masculino	56,0	1º Grau Incompleto	13,0	2 a 6 anos	9,0
Feminino	44,0	1º Grau Completo	7,0	7 a 11 anos	46,0
Total	100,0	2º Grau Incompleto	5,0	12 a 16 anos	36,0
Idade (%)		2º Grau Completo	27,0	17 a 21 anos	7,0
21 a 30 anos	5,0	Superior Incompleto	8,0	21 a 25 anos	1,0
31 a 40 anos	49,0	Superior Completo	29,0	Acima de 25 anos	1,0
41 a 50 anos	34,0	Especialização	8,0	Total	100,0
51 a 60 anos	10,0	Mestrado	3,0	Nível Funcional (%)	
Mais de 60 anos	2,0	Total	100,0	Nível de Apoio	18,0
Total	100,0			Nível Intermediário	70,0
				Nível Superior	12,0
				Total	100,0

Do total dos respondentes, a maioria (56%) pertence ao sexo masculino e 44% pertence ao sexo feminino, os quais fazem parte de um grupo bem heterogêneo quanto ao grau de instrução, que oscila entre 1º Grau Incompleto e Mestrado.

A faixa etária predominante é a de 31 a 50 anos (83%) e predomina o período de 7 a 11 anos (46%) como tempo de serviço na Instituição.

Aproximadamente 17% dos respondentes ocupam, atualmente, alguma função de confiança na Instituição.

Todos os 131 respondentes afirmaram já terem sido submetidos a algum processo formal de avaliação de desempenho.

#### 4.2.2.2 Análise dos dados

O tratamento dos dados dos Blocos 1, 2, 3 e 4 foi feito através de análise estatística, utilizando-se, principalmente, as ferramentas de medidas de tendência central e de dispersão.

Para melhor visualização, as afirmativas averiguadas foram dispostas em tabelas.

Foram considerados como escores médios de concordância os que estão a partir de 3,5 e de discordância os que se situam entre 1 e 2,5.

#### 4.2.2.2.1 Opinião dos servidores sobre fatores que influenciam o desempenho no trabalho

TABELA 2

##### ÍNDICES MÉDIOS DA OPINIÃO DOS SERVIDORES SOBRE FATORES QUE INFLUENCIAM O DESEMPENHO NO TRABALHO

Afirmativas	Média	Desvio Padrão
1. Um plano de carreiras que assegure a possibilidade de promoções é fator de extrema importância para um desempenho positivo dos servidores de uma instituição.	4,72	0,46
2. A oportunidade de qualificação profissional, através de cursos oferecidos pela instituição, estimula o servidor.	4,65	0,60
3. Todo servidor é capaz de se esforçar para o alcance dos objetivos institucionais, desde que a instituição determine claramente o que espera dele e que ofereça boas condições de trabalho.	4,45	0,54
4. O comprometimento da chefia é de grande importância para o comprometimento do servidor com o trabalho.	4,25	0,76
5. A maior recompensa para o servidor de uma instituição pode ser seu próprio local de lotação funcional.	3,87	0,87
6. O trabalhador é motivado, principalmente, por recompensas financeiras.	3,77	0,92
7. A insatisfação com o salário provoca no servidor baixo comprometimento com o trabalho.	3,61	1,05
8. Para trabalhar bem, todo servidor precisa ser constantemente supervisionado.	2,33	1,39

Como pode ser visto na Tabela 2, há concordância entre os respondentes de que os fatores que mais influenciam o desempenho no trabalho estão diretamente ligados às condições dentro das quais eles desempenham suas tarefas, ou seja, condições administradas e decididas pela instituição na qual estão lotados ou, ainda, pelo Governo Federal, uma vez que pertencem ao quadro de servidores públicos federais.

Esta opinião parece corroborar as principais diretrizes da nova política de recursos humanos, presente no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE (1995), que tem como foco a reestruturação das carreiras e a política de capacitação dos servidores.

O índice de concordância sobre a capacidade de esforço de cada um para o alcance dos objetivos institucionais ( $\bar{X} = 4,45$ ) é coerente com o fato de discordarem da necessidade de constante supervisão ( $\bar{X} = 2,33$ ).

Estes resultados estão de acordo com os princípios da Teoria Y de Douglas McGregor (1992), autor de destaque da Teoria Comportamental da Administração, que afirma que a motivação, o potencial de desenvolvimento, a capacidade de assumir responsabilidades e de dirigir o comportamento para os objetivos da organização estão presentes nas pessoas. Cabe à administração proporcionar as condições necessárias para que as pessoas possam atingir melhor seus objetivos pessoais, dirigindo seus esforços em direção aos objetivos organizacionais.

#### 4.2.2.2.2 Opinião dos servidores sobre avaliação de desempenho

Observando a Tabela 3, nota-se que a primeira afirmativa em destaque, com uma média de 4,83, se refere à necessidade de objetividade e clara definição dos fatores de avaliação. Este índice alto indica que os respondentes concordam plenamente que, para um sistema de avaliação de desempenho ser eficaz, as pessoas envolvidas devem saber exatamente o que se espera delas e devem conhecer os critérios pelos quais estão avaliando ou sendo avaliadas.

Constata-se uma alta aceitação quanto à adequação do formulário de avaliação de desempenho às peculiaridades do cargo ou função do avaliado ( $\bar{X} = 4,81$ ). Isto corrobora o que dizem diversos autores como, por exemplo, Lucena (1992), Oliveira Castro, Lima e Veiga (1996) e Zimpeck (1990).

Ressalte-se ainda que, de acordo com Chiavenato, “... *um cargo constitui uma unidade da organização e consiste em um conjunto de deveres e responsabilidades que o tornam separado e distinto dos demais cargos*” (CHIAVENATO, 1997, p.93), o que significa dizer, em outras palavras, que cada conjunto de atividades componentes de um cargo apresenta características específicas, tornando-o distinto de qualquer outro, seja em termos da natureza, do grau de complexidade e/ou responsabilidade ou do contexto em que o desempenho ocorre.

Os respondentes mostraram alto índice de concordância ( $\bar{X} = 4,73$ ) em relação à validade de um método que contemple a participação ativa do avaliado no decorrer da avaliação. Isto se confirma, também, pelos índices médios de concordância encontrados nas

seguintes afirmativas: “Os formulários (fichas) que guiam a avaliação de desempenho devem permitir uma discussão profunda entre avaliador e avaliado.” ( $\bar{X} = 4,36$ ); “A entrevista, que é a discussão sobre o desempenho, é essencial num sistema de avaliação de desempenho.” ( $\bar{X} = 4,25$ ); e “A avaliação de desempenho interessa ao servidor, uma vez que lhe permite expor, perante sua chefia imediata, suas queixas, sugestões e aspirações”. Esta participação do avaliado no processo da avaliação vem sendo defendida por vários estudiosos do tema, tais como McGregor (1997), Levinson (1997), Oberg (1997), Kindall e Gatza (1986), Bergamini (1988), Lucena (1992) e Chiavenato (1997), entre outros.

Há alta concordância entre os respondentes quanto à necessidade de analisar os resultados da avaliação de desempenho e tomar as medidas cabíveis ( $\bar{X} = 4,73$ ). A literatura especializada em avaliação de desempenho tem demonstrado que os resultados da avaliação devem ser analisados e utilizados pela organização para melhorar seus níveis de desempenho. Uma vez que a avaliação de desempenho é uma ferramenta gerencial e não um fim, o sistema deve ser adequadamente utilizado como um instrumento de prevenção, identificação e resolução de problemas, tanto pela chefia imediata quanto pela organização como um todo.

A análise dos índices indica, ainda, que os respondentes concordam com a avaliação de desempenho como um sistema que possibilita:

- indicar necessidades de treinamento e capacitação de pessoal ( $\bar{X} = 4,54$ );
- alimentar outros sistemas organizacionais ( $\bar{X} = 4,13$ );
- estimular a participação e produção do servidor ( $\bar{X} = 3,91$ );
- à instituição planejar atividades para o servidor cumprir num período seguinte ( $\bar{X} = 3,66$ ).

Um índice que também chama a atenção é o da seguinte afirmativa: “Para avaliar de forma correta, o avaliador necessita ser treinado sobre como avaliar seus subordinados” ( $\bar{X} = 4,48$ ). Este índice é bastante elevado e vem confirmar o que diz a teoria sobre a necessidade de treinamento para os avaliadores.

Pelos índices médios – 3,87 e 3,77 respectivamente – pode-se inferir que os respondentes concordam que a avaliação de desempenho seja feita antes por um grupo de pessoas que conheça o seu trabalho do que apenas pelo superior imediato, apesar de haver uma diferença bem pequena entre os índices.

Os respondentes discordam de que seja desagradável o fato de ser avaliado ( $\bar{X} = 2,49$ ). Esta discordância corrobora o que diz, por exemplo, Bergamini (1988) e demonstra que as pessoas têm um desejo constante de serem avaliadas ou de serem alvo de atenção de seus pares.

Discordam também de que a avaliação de desempenho deve ter o objetivo único de embasar o processo de progressão por mérito do servidor ( $\bar{X} = 2,25$ ). No serviço público em geral e nas instituições federais de ensino superior em particular, este sempre foi o único objetivo da avaliação de desempenho, deixando de lado o aperfeiçoamento e a motivação dos recursos humanos.

Considerando o limite de discordância estabelecido (2,5), pode-se dizer que os respondentes rejeitam fortemente o atual sistema de avaliação de desempenho da Fundação de Ensino Superior de São João del-Rei (FUNREI), uma vez que o índice médio foi de 1,55.

Observando-se, enfim, os resultados deste Bloco, pode-se afirmar que os servidores técnicos-administrativos que responderam o questionário têm expectativas favoráveis com relação à avaliação de desempenho. Estão conscientes da importância de um sistema de avaliação de desempenho na FUNREI, entretanto não estão satisfeitos com o atual.

Ressalte-se que as afirmativas que receberam índices médios entre 2,5 e 3,5 não foram objeto de análise por estarem situadas no intervalo de neutralidade ou de indiferença, segundo a opinião dos respondentes.

TABELA 3

ÍNDICES MÉDIOS DA OPINIÃO DOS SERVIDORES SOBRE  
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Afirmativas	Média	Desvio Padrão
1. Os fatores (critérios) de avaliação de desempenho devem ser objetivos e claramente definidos para os avaliadores e avaliados.	4,83	0,40
2. Os formulários (fichas) de avaliação de desempenho devem ser adequados às peculiaridades (características próprias) do cargo/função do avaliado.	4,81	0,49
3. Um método de avaliação de desempenho só é válido quando o subordinado também avalia as condições de trabalho e a atuação da chefia imediata.	4,73	0,72
4. Para que a avaliação de desempenho seja válida é necessário que, logo após a sua aplicação, ocorram medidas práticas no sentido de analisar os resultados e tomar as medidas cabíveis.	4,73	0,66
5. Os formulários (fichas) de avaliação de desempenho devem favorecer a objetividade do avaliador, ou seja, não permitir que o avaliador se utilize de conceitos e sentimentos só seus para descrever o avaliado.	4,66	0,62
6. A avaliação de desempenho deve ser um meio válido para indicar necessidades de treinamento e capacitação de pessoal.	4,54	0,63
7. Para avaliar de forma correta, o avaliador necessita ser treinado sobre como avaliar seus subordinados.	4,48	0,78
8. Os formulários (fichas) que guiam a avaliação de desempenho devem permitir uma discussão profunda entre avaliador e avaliado.	4,36	0,72
9. A entrevista, que é a discussão sobre o desempenho, é essencial num sistema de avaliação de desempenho.	4,25	0,87
10. A avaliação de desempenho deve ser um importante meio de alimentação de outros sistemas organizacionais, tais como: seleção, treinamento e desenvolvimento, movimentação de pessoal etc.	4,13	0,84
11. A avaliação de desempenho interessa ao servidor, uma vez que lhe permite colocar, perante sua chefia imediata, suas queixas, sugestões e aspirações.	4,0	0,93
12. A avaliação de desempenho pode estimular a participação e a produção do servidor.	3,91	0,91
13. A avaliação de desempenho pode ter mais valor se o servidor for avaliado por um grupo de avaliadores que conheça o seu trabalho.	3,87	1,19
14. A avaliação de desempenho deve ser feita pelo superior imediato do servidor, porque este é quem mais conhece o trabalho de seu subordinado.	3,77	1,19
15. A avaliação de desempenho interessa à instituição porque permite planejar atividades para o servidor cumprir num período seguinte.	3,66	1,12
16. A avaliação de desempenho deve ser um meio válido para justificar revisão de salários e/ou gratificações.	3,45	1,29
17. Pode se avaliar a qualidade de um servidor independentemente de haver ou não avaliação de desempenho.	3,43	1,34
18. O superior imediato tende a ser mais generoso com a avaliação dos servidores que lhe estão mais próximos.	2,92	1,40
19. O avaliador, sendo um colega de trabalho do avaliado, sempre se sentirá constrangido ao ter que julgá-lo.	2,72	1,37
20. Pela própria posição hierárquica do avaliador, ele sempre dominará qualquer discussão com o avaliado sobre seu desempenho.	2,54	1,41
21. É desagradável o fato de ser avaliado.	2,49	1,30
22. A avaliação de desempenho deve ter o objetivo único de embasar o processo de progressão por mérito do servidor.	2,25	1,38
23. É satisfatório o atual sistema de avaliação de desempenho da FUNREI.	1,55	0,90

#### 4.2.2.2.3 Opinião dos servidores sobre critérios de desempenho

O Bloco 3 objetiva identificar o grau de importância atribuído pelos servidores técnicos-administrativos aos critérios, ou características, mais frequentemente utilizados para a avaliação de desempenho, considerando o cargo e/ou função que ocupam. Em outras palavras, busca-se identificar as características (habilidades profissionais e comportamentais) que eles percebem como mais relevantes para o desempenho do cargo e, conseqüentemente, para a avaliação desse desempenho.

Diante da diversidade de cargos na FUNREI e também pelo fato de se ter, em vários casos, apenas um representante por cargo, optou-se por proceder à análise deste Bloco considerando o nível funcional dos servidores respondentes, e não o cargo.

Apresenta-se, inicialmente, a definição dos 3 níveis funcionais (Nível Superior, Nível Intermediário e Nível de Apoio), de acordo com o estabelecido pelo Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos, aprovado pelo Decreto Nº 94.664, de 23 de julho de 1987:

- Nível Superior: "... compreende os cargos e empregos permanentes a que sejam inerentes atividades técnico-administrativas, para cujo exercício é exigida formação de 3º Grau completo ou registro no conselho superior competente";
- Nível Intermediário: "... compreende os cargos e empregos permanentes a que sejam inerentes atividades técnico-administrativas, para cujo exercício é exigida formação de 2º Grau ou especialização ou formação de 1º Grau, com especialização ou experiência na área";
- Nível de Apoio: "... compreende os cargos e empregos permanentes a que sejam inerentes atividades de apoio operacional, especializado ou não, que requeiram escolaridade de 1º Grau ou experiência comprovada ou ainda conhecimento específico".

TABELA 4

ÍNDICES MÉDIOS DA OPINIÃO DOS SERVIDORES DO NÍVEL SUPERIOR  
SOBRE CRITÉRIOS DE DESEMPENHO

Crítérios	Média	Desvio Padrão
1. Qualidade do trabalho	4,81	0,40
2. Conhecimento do trabalho	4,68	0,60
3. Formação profissional	4,62	0,5
4. Responsabilidade	4,62	0,71
5. Qualificação profissional	4,43	0,62
6. Ética	4,31	0,70
7. Capacidade de decisão	4,25	0,57
8. Equilíbrio emocional	4,25	0,57
9. Organização	4,25	0,68
10. Grau de escolaridade	4,18	0,65
11. Iniciativa	4,12	0,5
12. Criatividade	4,12	0,61
13. Objetividade	4,12	0,71
14. Interesse pelo trabalho	4,06	0,57
15. Habilidade em ouvir e falar	4,06	0,57
16. Raciocínio lógico	4,06	0,77
17. Espírito de colaboração/equipe	4	0,73
18. Dinamismo	3,93	0,68
19. Disciplina	3,87	0,71
20. Relacionamento interpessoal	3,81	0,65
21. Entusiasmo	3,81	0,65
22. Imparcialidade	3,81	0,75
23. Sociabilidade	3,68	0,79
24. Capacidade de supervisão	3,68	0,79
25. Produção	3,56	0,62
26. Adaptabilidade	3,56	0,62
27. Polidez	3,56	0,72
28. Zelo pelo material e equipamento	3,5	0,63
29. Segurança no trabalho	3,43	0,89
30. Liderança	3,37	0,95
31. Assiduidade	3,31	0,60
32. Aparência pessoal	3,12	0,71
33. Pontualidade (horário de trabalho)	2,93	0,68
34. Agilidade física e manual	2,68	1,19

O número dos respondentes pertencentes ao Nível Superior é de 16 (dezesseis), representando, aproximadamente, 47% do total de servidores do Nível Superior da FUNREI.

Estes 16 servidores ocupam os seguintes cargos: Administrador, Analista de Sistemas, Assistente Jurídico, Assistente Social, Bibliotecário, Pedagogo, Procurador, Revisor de Textos e Técnico em Assuntos Educacionais.

Apenas 2 servidores ocupam alguma função de confiança na atual administração.

Observando a Tabela 4, nota-se que, para os servidores do Nível Superior, o critério de desempenho, ou característica de desempenho, mais importante para a avaliação do cargo e/ou função que ocupam é o da “qualidade do trabalho”, que alcançou um índice de 4,81, seguido do “conhecimento do trabalho” ( $\bar{X} = 4,68$ ), “formação profissional” ( $\bar{X} = 4,62$ ), “responsabilidade” ( $\bar{X} = 4,62$ ) e “qualificação profissional” ( $\bar{X} = 4,43$ ). Consideram, ainda, que os critérios de “pontualidade” ( $\bar{X} = 2,93$ ) e “agilidade física e manual” ( $\bar{X} = 2,68$ ) são os menos importantes para a avaliação.

TABELA 5

ÍNDICES MÉDIOS DA OPINIÃO DOS SERVIDORES DO NÍVEL INTERMEDIÁRIO  
SOBRE CRITÉRIOS DE DESEMPENHO

Crítérios	Média	Desvio Padrão
1. Responsabilidade	4,51	0,65
2. Conhecimento do trabalho	4,38	0,67
3. Ética	4,27	0,77
4. Qualidade do trabalho	4,23	0,71
5. Qualificação profissional	4,19	0,84
6. Iniciativa	4,14	0,75
7. Espírito de colaboração/equipe	4,07	0,71
8. Equilíbrio emocional	4,05	0,79
9. Raciocínio lógico	4,05	0,80
10. Interesse pelo trabalho	3,97	0,74
11. Disciplina	3,97	0,74
12. Segurança no trabalho	3,96	1,04
13. Habilidade em ouvir e falar	3,96	0,88
14. Relacionamento interpessoal	3,95	0,71
15. Organização	3,95	0,77
16. Criatividade	3,83	0,83
17. Polidez	3,82	0,79
18. Objetividade	3,81	0,74
19. Capacidade de decisão	3,81	0,94
20. Zelo pelo material e equipamento	3,80	0,85
21. Dinamismo	3,78	0,74
22. Sociabilidade	3,75	0,80
23. Formação profissional	3,73	0,82
24. Assiduidade	3,73	0,75
25. Entusiasmo	3,71	0,68
26. Adaptabilidade	3,67	0,66
27. Imparcialidade	3,63	0,88
28. Produção	3,62	0,86
29. Pontualidade (horário de trabalho)	3,51	0,89
30. Agilidade física e manual	3,48	0,89
31. Aparência pessoal	3,37	0,76
32. Grau de escolaridade	3,30	0,66
33. Capacidade de supervisão	3,09	1,07
34. Liderança	3,09	1,14

O número de servidores que responderam o questionário e que pertencem ao Nível Intermediário foi de 91, o que representa, aproximadamente, 55% do total de servidores do Nível Intermediário da Instituição.

Estes respondentes ocupam os cargos de Ascensorista, Assistente em Administração, Auxiliar Administrativo, Auxiliar de Enfermagem, Digitador, Motorista, Operador de Máquina Copiadora, Porteiro, Programador de Computador, Técnico em Artes Gráficas, Telefonista e Vigilante.

Destes servidores, 21 ocupam alguma função de confiança na atual administração.

Pelos índices dispostos na Tabela 5, percebe-se que os servidores do Nível Intermediário consideram “responsabilidade” ( $\bar{X} = 4,51$ ) como o critério mais importante para a avaliação de desempenho do cargo e/ou função que ocupam, seguido de “conhecimento do trabalho” ( $\bar{X} = 4,38$ ), “ética” ( $\bar{X} = 4,27$ ), “qualidade do trabalho” ( $\bar{X} = 4,23$ ) e “qualificação profissional” ( $\bar{X} = 4,19$ ). Como critérios menos importantes, apontam o “grau de escolaridade” ( $\bar{X} = 3,30$ ) e a “capacidade de supervisão” ( $\bar{X} = 3,09$ ).

TABELA 6

ÍNDICES MÉDIOS DA OPINIÃO DOS SERVIDORES DO NÍVEL DE APOIO  
SOBRE CRITÉRIOS DE DESEMPENHO

Crítérios	Média	Desvio Padrão
1. Responsabilidade	4,5	0,72
2. Segurança no trabalho	4,41	0,71
3. Conhecimento do trabalho	4,41	0,71
4. Qualidade do trabalho	4,33	0,70
5. Iniciativa	4,33	0,70
6. Agilidade física e manual	4,16	0,81
7. Zelo pelo material e equipamento	4,16	0,86
8. Interesse pelo trabalho	4,08	0,71
9. Organização	4,08	0,71
10. Capacidade de decisão	4,08	0,77
11. Espírito de colaboração/equipe	4,04	0,69
12. Produção	4,04	0,75
13. Habilidade em ouvir e falar	4,04	0,80
14. Criatividade	3,87	0,74
15. Qualificação profissional	3,83	0,76
16. Raciocínio lógico	3,70	0,75
17. Dinamismo	3,66	0,63

TABELA 6 - cont.

Crítérios	Média	Desvio Padrão
18. Equilíbrio emocional	3,66	0,63
19. Formação profissional	3,58	1,01
20. Relacionamento interpessoal	3,54	0,58
21. Entusiasmo	3,54	0,58
22. Disciplina	3,54	0,65
23. Sociabilidade	3,5	0,58
24. Objetividade	3,5	0,58
25. Ética	3,37	0,57
26. Polidez	3,37	0,57
27. Adaptabilidade	3,33	0,48
28. Assiduidade	3,33	0,48
29. Imparcialidade	3,33	0,56
30. Pontualidade (horário de trabalho)	3,20	0,50
31. Aparência pessoal	2,91	0,58
32. Grau de escolaridade	2,75	0,79
33. Liderança	2,5	0,97
34. Capacidade de supervisão	2,25	0,84

Responderam o questionário 24 servidores pertencentes ao Nível de Apoio (ou Nível Auxiliar), representando, aproximadamente, 49% do total de servidores do Nível de Apoio da FUNREI.

Encontram-se, entre estes 24 respondentes, servidores que ocupam os seguintes cargos: Assistente de Áudio e Vídeo Tape, Auxiliar de Artes Gráficas, Auxiliar de Laboratório, Encanador, Jardineiro, Pintor, Servente de Limpeza e Servente de Obras.

Conforme a Tabela 6, os respondentes do Nível de Apoio consideram que “responsabilidade” ( $\bar{X} = 4,5$ ) é o critério mais importante para a avaliação de seu desempenho no cargo que ocupam, vindo em seguida “segurança no trabalho” ( $\bar{X} = 4,41$ ), “conhecimento do trabalho” ( $\bar{X} = 4,41$ ), “qualidade do trabalho” ( $\bar{X} = 4,33$ ) e “iniciativa” ( $\bar{X} = 4,33$ ).

Pelos índices médios – 2,5 e 2,25 respectivamente – consideram “liderança” e “capacidade de supervisão” como os critérios menos importantes.

#### 4.2.2.2.4 Opinião dos servidores quanto aos aspectos positivos e negativos do atual sistema de avaliação de desempenho da FUNREI

A questão aberta foi distribuída aos servidores como parte integrante do questionário, dando-se ampla liberdade de resposta aos servidores.

Dos 200 questionários distribuídos, obteve-se 80 respostas, sendo 61 de servidores do Nível Intermediário, 12 do Nível Superior e 7 do Nível de Apoio, representando que aproximadamente 61% do total dos respondentes do questionário também manifestaram sua opinião sobre os “aspectos positivos e negativos do atual sistema de avaliação de desempenho da FUNREI”.

Os dados coletados foram analisados mediante o método de categorização da análise de conteúdo, que permitiu o tratamento dos dados com maior aprofundamento da interpretação e compreensão do conteúdo.

Os respondentes consideram a própria *existência* de um sistema de avaliação de desempenho na FUNREI como sendo o aspecto positivo, conforme se constatou na análise das respostas. Ou seja, embora não tenham apresentado justificativa, eles consideram positiva a oportunidade de serem avaliados.

*“O fato de existir um sistema de avaliação é algo positivo, ainda que mereça ser aperfeiçoado.”* (Resposta 012, Nível Superior).

*“A necessidade de avaliação em qualquer meio de trabalho torna a avaliação da FUNREI um aspecto positivo.”* (Resposta 004, Nível de Apoio).

*“É importante a existência de um sistema de avaliação de desempenho na FUNREI, mas na prática este tem sido um simples instrumento burocrático.”* (Resposta 023, Nível Intermediário).

Com relação aos aspectos negativos do atual sistema de avaliação de desempenho, as categorias de respostas obtidas foram *problemas do instrumento* de avaliação de desempenho, *despreparo do avaliador* e *problemas de atuação gerencial sobre os resultados* da avaliação de desempenho.

A categoria *problemas do instrumento* de avaliação de desempenho foi composta de quatro itens: 1) o formulário de avaliação de desempenho não prevê as especificidades dos setores, cargos e/ou funções, ou seja, ele é único para toda a Instituição; 2) a avaliação de desempenho com apenas duas opções (sim e não) é extremamente limitante; 3) os critérios (características) usados para a avaliação são mal definidos; 4) o formulário de avaliação de desempenho é o mesmo desde que foi implantado. Em suma, conclui-se que há uma insatisfação muito grande com relação ao atual instrumento de avaliação de desempenho utilizado pela FUNREI.

*“Os formulários são idênticos para todos os cargos, desmerecendo as especificidades de cada cargo. É como se todos realizassem as mesmas funções, o que não é o caso.”* (Resposta 032, Nível Intermediário)

*“Está ultrapassado, não avalia o servidor satisfatoriamente e deveria ser um formulário discriminado para cada setor.”* (Resposta 004, Nível de Apoio)

*“As respostas do formulário atual de avaliação são: Sim (caso o avaliado atenda o requisito) e Não (caso não atenda). Acho que as respostas deveriam ser graduadas, dependendo do grau de desempenho do avaliado. Nenhum servidor é totalmente despreparado (péssimo) em um determinado critério ou, por outro lado, excelente em outro.”* (Resposta 012, Nível Superior).

Foram 6 os itens que constituíram a categoria *despreparo do avaliador*: 1) o avaliador muitas vezes não conhece o trabalho desenvolvido pelo servidor; 2) há avaliadores que utilizam percepções muito subjetivas na avaliação, tais como simpatia e amizade; 3) há avaliadores que não tratam a avaliação de desempenho com a devida importância e seriedade; 4) para alguns avaliadores a avaliação de desempenho é mero instrumento burocrático; 5) falta diálogo entre o avaliador e avaliado; 6) embora previstos no formulário de avaliação, quase nunca acontecem a entrevista de acompanhamento e o estabelecimento de objetivos futuros. O que se pode concluir é que a postura do avaliador preocupa os servidores e dificulta a operacionalização da avaliação de desempenho. Isto confirma o que diz a teoria sobre a necessidade de treinamento para os avaliadores.

*“Deve haver um trabalho de conscientização para com as chefias sobre a importância de se preencher fielmente as informações prestadas, com seriedade.”* (Resposta 018, Nível Intermediário).

*“O chefe não conversa. Entrega o papel prá gente preencher e assinar, depois recolhe e não fala mais nada.”* (Resposta 002, Nível de Apoio).

*“O avaliador precisa de um treinamento para que não cometa injustiças e/ou distorções nas suas análises”.* (Resposta 001, Nível Superior).

Quanto à categoria *problemas de atuação gerencial sobre os resultados* da avaliação de desempenho, cinco itens foram levantados: 1) as solicitações apresentadas pelos servidores no formulário de avaliação, referentes principalmente a treinamento e qualificação, são ignoradas; 2) a Divisão de Recursos Humanos não se utiliza das informações contidas no formulário de avaliação para promover ações que visem a, por exemplo, treinamentos, remanejamentos e orientações; 3) o resultado da avaliação de desempenho só é utilizado para cumprir as normas da progressão por mérito; 4) o “bom desempenho” não é recompensado, reconhecido ou valorizado; 5) não há uma discussão, análise e avaliação do sistema de avaliação de desempenho da FUNREI. Concluindo, os servidores consideram que há uma subutilização dos resultados da avaliação de desempenho por parte da administração da Instituição.

*“Preencher o formulário e devolvê-lo sem que nada aconteça de diferente, a não ser as progressões por mérito, de nada adianta. Simplesmente se está cumprindo uma formalidade que nada muda na vida funcional do servidor.”* (Resposta 20, Nível Intermediário).

*“Falta retorno efetivo dos resultados e das solicitações dos servidores.”* (Resposta 03, Nível Superior).

*“Não sabemos o que é feito com nossas avaliações. A sensação é que apenas cumprimos uma obrigação legal. Parece que os formulários são arquivados e pronto!”* (Resposta 07, Nível de Apoio).

### 4.3 Resultados

Os resultados obtidos nesta primeira etapa da pesquisa permitem afirmar que os servidores técnicos-administrativos da Fundação de Ensino Superior de São João del-Rei – FUNREI reconhecem a importância da avaliação de desempenho e têm expectativas favoráveis quanto à sua utilização, ou seja, não apresentam resistência à avaliação de desempenho. Entretanto, os servidores apontam problemas existentes no sistema de avaliação de desempenho vigente na Instituição.

Considerando o referencial teórico deste estudo, bem como as experiências de sistemas de avaliação de desempenho referidas nesta pesquisa, pode-se também afirmar que os problemas, ou aspectos negativos, apontados pelos servidores estão incluídos nos fatores abordados na literatura a respeito do tema e são considerados como causas de insucessos de sistemas de avaliação de desempenho. São dificuldades ou limitações oriundas, muitas vezes, do despreparo da própria administração na elaboração, implementação, acompanhamento e atualização do sistema de avaliação de desempenho, podendo ser sanadas através de um processo de reformulação e posterior acompanhamento constante do sistema.

Deve-se ressaltar, mais uma vez, que a implantação da avaliação de desempenho na FUNREI foi oriunda do Decreto Nº 94.664, de 23 de julho de 1987, ou seja, surgiu para atender a uma imposição legislativa e não para atender uma conjuntura organizacional. E, na “urgência” de se atender a um decreto, a administração da FUNREI deixou de cumprir estratégias, consideradas por diversos estudiosos de grande importância, na implantação de um sistema de avaliação de desempenho, especialmente no que tange à construção do comprometimento das pessoas envolvidas.

Neste ponto, Lucena (1992) sustenta que o sucesso de um sistema de avaliação de desempenho depende das estratégias utilizadas na implantação do mesmo. Bergamini (1983) ressalta a importância de se implementar ações visando à formação de atitudes favoráveis ao sistema de avaliação de desempenho antes mesmo de implantá-lo na organização, de preparar os avaliadores para conduzir as entrevistas de avaliação e de treinar os avaliadores no sentido de melhorar seu auto-conhecimento e sua capacidade de reconhecer e evitar distorções perceptivas inerentes ao processo de avaliação.

Na literatura especializada, o treinamento é considerado um mecanismo fundamental para o sucesso de um sistema de avaliação de desempenho. Odelius (2000) enfatiza que o preparo dos avaliadores para fornecer *feedback*, estabelecer objetivos de desempenho e discutir os resultados das avaliações com os avaliados, aumenta a satisfação dos avaliadores quanto aos procedimentos de avaliação.

A inexistência de ações básicas, anteriores à fase de implantação, como, por exemplo, envolvimento de toda a organização, discussão, conscientização, esclarecimento e treinamento para avaliadores e avaliados, sem dúvida alguma, contribuiu para aumentar as dificuldades e limitações do atual sistema de avaliação de desempenho da FUNREI.

Outro ponto que constitui um dos maiores aspectos negativos do sistema de avaliação de desempenho vigente na FUNREI reside no fato de que, desde sua implantação, no ano de 1989, ele não sofreu nenhum tipo de acompanhamento, reformulação ou atualização. Tal fato é amplamente criticado pelos estudiosos do tema. Conforme aponta Bergamini (1983), rever e readaptar a sistemática de avaliação é medida indispensável, pois a organização não permanece a mesma à medida que os anos passam. Para Odelius (2000) um processo de acompanhamento e reformulação constante do sistema de avaliação de desempenho utilizado é fundamental para que o mesmo possa continuamente apresentar melhores resultados. Muitas das dificuldades e limitações encontradas pelas organizações para o sucesso da avaliação de desempenho podem ser facilmente resolvidas pelo acompanhamento contínuo e adequado do sistema e pelas modificações efetuadas pelas organizações.

De acordo com a literatura estudada, um outro aspecto que contribui para o insucesso da avaliação de desempenho diz respeito à ausência de relação entre a avaliação e os outros sistemas ou políticas de recursos humanos. Esta ausência é uma das características encontradas no atual sistema de avaliação de desempenho da FUNREI. A avaliação de desempenho acontece como um fato isolado das demais funções de recursos humanos; não se observa nenhum retorno, em termos de informação ou medidas administrativas, como consequência da avaliação de desempenho, a não ser a concessão ou não da progressão funcional ao servidor. No sistema em vigor, não há também nenhuma previsão de ação no que se refere a desempenhos fracos.

O instrumento de avaliação de desempenho (formulário) utilizado na FUNREI também não pode ser considerado adequado, uma vez que ele é idêntico para todos os servidores, independentemente do cargo e/ou função que exerçam. Além disso, dos 15 (quinze) critérios utilizados para a avaliação do desempenho do servidor, pode-se dizer que apenas 3 (três) se relacionam realmente a desempenho no trabalho ou desempenho no cargo; os demais enfatizam características pessoais do servidor.

Conclui-se, ainda, que o sistema de avaliação de desempenho vigente na Instituição não atende às necessidades geradas pelas mudanças de valores e comportamentos que têm sido verificadas no serviço público. Este sistema, tal como está, não possibilita que a avaliação de desempenho seja um instrumento para subsidiar ações de desenvolvimento, remuneração, promoção, realocação e desligamentos de servidores, que é o seu papel fundamental.

Assim, considerando a análise do sistema de avaliação de desempenho da FUNREI, as opiniões dos servidores técnicos-administrativos e a nova política de recursos humanos do serviço público e, ainda, tendo por base o referencial teórico estudado, pode-se inferir que o sistema de avaliação de desempenho dos servidores técnicos-administrativos vigente na Fundação de Ensino Superior de São João del-Rei (FUNREI) necessita de uma ampla e irrestrita reformulação, visando a sua adequação às novas exigências e necessidades da administração pública e às expectativas de seus servidores técnicos-administrativos.

Com base nos resultados desta etapa da pesquisa, podem ser tiradas as seguintes conclusões e conseqüentes recomendações, que devem ser cuidadosamente observadas no processo de reformulação do sistema de avaliação de desempenho dos servidores técnicos-administrativos da FUNREI:

- a importância de uma decisão política da direção da Instituição, reconhecendo a importância do desempenho dos seus recursos humanos para a evolução e sucesso da organização e assumindo a avaliação de desempenho como importante ferramenta gerencial, bem como seu comprometimento para com os trabalhos de reformulação e aperfeiçoamento do sistema de avaliação de desempenho ora em vigor;

- um dos fatores essenciais ao sucesso de um sistema de avaliação de desempenho consiste no comprometimento e envolvimento dos membros da instituição em geral nas várias etapas do processo, desde sua formulação, ou reformulação, até a sua aplicação e acompanhamento. Isto requer trabalhos de sensibilização, conscientização e entendimento por parte de todos os envolvidos, além de treinamento intensivo e geral sobre seus procedimentos;
- os objetivos da avaliação de desempenho devem ser definidos claramente, assim como devem expressar o seu significado para a instituição e para seus servidores;
- a existência de uma estreita interdependência entre a avaliação de desempenho e as demais funções de administração e desenvolvimento de recursos humanos é necessária, sob pena de tornar sem sentido a função da avaliação;
- a escolha de um método de avaliação de desempenho, ou combinação de métodos, deve basear-se, necessariamente, nos objetivos que se pretende alcançar com a avaliação e nas situações concretas e específicas da instituição, bem como ao contexto atual;
- a elaboração de formulário(s) de avaliação de desempenho, deve observar alguns aspectos, como: coerência com os objetivos da avaliação; simplicidade, objetividade e facilidade; flexibilidade, de modo a poder caracterizar a história do desempenho de cada servidor em seu cargo e/ou função. O formulário deve ser considerado como fonte de dados e informações gerenciais e organizacionais;
- o êxito de um sistema de avaliação de desempenho depende fundamentalmente da atuação dos avaliadores, portanto, é necessário prepará-los para exercer essa função de forma adequada;
- a avaliação de desempenho deve significar uma importante e imprescindível ocasião do diálogo entre chefia e subordinado.

Finalizando, cabe reiterar que o desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho é tarefa complexa, que exige uma série de cuidados quando se deseja aumentar a probabilidade de sucesso desse empreendimento. Sua efetiva consolidação

ocorre apenas após um processo de ajustes, e, às vezes, até reajustes, a partir da sua aplicação na prática.

A reformulação do sistema de avaliação de desempenho da FUNREI envolve, com toda a certeza, a adoção de extensa gama de ações organizacionais, uma vez que pressupõe mudança e, como qualquer outra decisão organizacional, a mudança exige intenção, cooperação, apoio e ação.

## **5 PROPOSTA DE SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Após a conclusão da primeira etapa da pesquisa, de caráter exploratório-descritivo e que teve por finalidade conhecer os aspectos teóricos e práticos do sistema de avaliação de desempenho dos servidores técnicos-administrativos da Fundação de Ensino Superior de São João del-Rei (FUNREI), a opinião dos servidores técnicos-administrativos sobre avaliação de desempenho e os aspectos positivos e negativos do sistema em vigor, foi iniciada uma nova etapa.

Esta nova etapa, descrita a seguir, constou da elaboração de uma proposta de um novo sistema de avaliação de desempenho dos servidores técnicos-administrativos da Fundação de Ensino Superior de São João del-Rei (FUNREI). Um sistema que, com base nas recomendações técnicas constantes da literatura especializada em avaliação de desempenho e nos resultados da primeira etapa da pesquisa, seja adequado à administração pública gerencial que vem sendo implementada pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), de forma a contribuir para o desenvolvimento dos servidores técnicos-administrativos da FUNREI.

Para facilitar a descrição desta etapa, dividiu-se o texto em duas partes: o sistema de avaliação de desempenho proposto e a pesquisa realizada.

### **5.1 O Sistema de Avaliação de Desempenho Proposto**

Objetivando padronizar os procedimentos de avaliação, foi desenvolvida uma proposta de documento normativo abordando a filosofia do sistema de avaliação de desempenho dos servidores técnicos-administrativos da FUNREI, bem como os objetivos, a interpretação dos conceitos utilizados, as normas a serem seguidas, o detalhamento dos formulários, enfim, todas as orientações e rotinas da avaliação de desempenho.

Na elaboração desse documento, buscou-se o uso de uma linguagem simples e objetiva, a fim de que chefias e servidores técnicos-administrativos dos diversos níveis hierárquicos possam conhecer todo o sistema e possam também apreender a importância da avaliação de

desempenho, as vantagens que traz para o crescimento profissional dos participantes, o aprimoramento do trabalho e o desenvolvimento da Instituição.

Apresenta-se a seguir alguns dos aspectos básicos do sistema proposto, constantes do documento normativo.

### **5.1.1 Princípios e Objetivos**

A construção da proposta de sistema de avaliação de desempenho dos servidores técnicos-administrativos da FUNREI deu-se, inicialmente, pela definição dos princípios que orientam o sistema proposto, quais sejam:

1. integração às demais atividades e subsistemas de administração e desenvolvimento de recursos humanos;
2. as informações geradas pelo sistema devem ser úteis para todos – avaliado, avaliador, área de recursos humanos e Instituição;
3. participação ativa e constante da chefia e do servidor ao longo de todo o processo;
4. simplicidade, facilidade e objetividade na operacionalização.

A partir destes princípios, e considerando que o desempenho dos servidores, conforme ressalta Lucena (1992), não deve ser somente objeto de avaliação, mas sim de negociação, de constante acompanhamento, de análise e de indicação de ações gerenciais para a produção de resultados, entendeu-se que o sistema deveria estar, portanto, voltado para a gestão do desempenho. Ou seja, um sistema que abrangesse as etapas de planejamento, acompanhamento e avaliação do desempenho dos servidores, visando a promover o desenvolvimento pessoal, profissional e institucional.

Assim, optou-se por dar ao sistema proposto o nome de “Sistema de Gestão de Desempenho”. Corroborando Maximiano (1995) e Guimarães et al. (1998), entende-se que o termo “gestão” dá ao mecanismo de avaliação a conotação de um processo que envolve atividades de planejamento, de acompanhamento e de avaliação propriamente dita.

Definiu-se que “Gestão de Desempenho” é um processo sistemático de acompanhamento e de ação permanentes sobre a atuação do servidor técnico-administrativo no cargo que ocupa na Instituição, que, integrada a uma política geral de recursos humanos, visa a promover o desenvolvimento pessoal, profissional e institucional.

O objetivo geral do Sistema de Gestão de Desempenho é subsidiar a política de recursos humanos, aperfeiçoando o processo de desenvolvimento e valorização do servidor, contribuindo, conseqüentemente, para o aprimoramento do desempenho institucional e a consecução dos fins aos quais a Fundação de Ensino Superior de São João del-Rei (FUNREI) se propõe. Seus objetivos específicos são:

- promover oportunidade para que o servidor tenha consciência do seu desempenho, estimulando-o no desenvolvimento de suas potencialidades e contribuindo para a superação de suas dificuldades;
- identificar e remover os obstáculos e as restrições organizacionais ao desempenho eficiente e eficaz do servidor;
- identificar necessidades de treinamento e de remanejamento de pessoal;
- subsidiar as áreas de treinamento, desenvolvimento, serviço social, saúde, entre outras;
- subsidiar as ações voltadas para o aprimoramento das condições de trabalho e da melhoria da qualidade de vida dos servidores;
- subsidiar a avaliação de estágio probatório;
- aferir o mérito para a progressão funcional.

Acredita-se que, corroborando vários autores e estudiosos (Bergamini, 1988; Lucena, 1992; Chiavenato, 1998; Ulrich, 1998; Odellius, 2000; Reis, 2000; Shigunov Neto, 2000), não é possível imaginar a avaliação de desempenho isolada de outras práticas de gestão de pessoas de uma organização. Os processos de recursos humanos – seleção, remuneração, desenvolvimento, treinamento, avaliação de desempenho etc. – devem estar integrados e orientados para a consecução da estratégia e dos objetivos organizacionais.

Esta integração, princípio básico deste sistema de gestão de desempenho, faz com que a avaliação de desempenho passe a constituir um sistema de atividades imprescindível para a organização, porque, ao se integrar às demais atividades e subsistemas de recursos humanos, modifica-os e é por eles modificada.

### 5.1.2 O Método

O Sistema de Gestão de Desempenho foi construído como um processo cíclico constituído de 3 (três) etapas - Negociação do Desempenho, Acompanhamento do Desempenho e Avaliação do Desempenho.

A Figura 12 procura demonstrar o método proposto com suas etapas de operacionalização.



Figura 12 Sistema de Gestão de Desempenho

A Gestão de Desempenho é, portanto, um processo sistemático, dinâmico e contínuo que se desenvolve anualmente através da operacionalização das 3 (três) etapas descritas a seguir.

### 5.1.2.1 Etapas operacionais

#### Etapa 1 – Negociação do Desempenho

Esta etapa, que dá início ao processo, compreende a especificação das atribuições, das atividades e das tarefas que compõem o campo de responsabilidade profissional do subordinado no cargo que ocupa; compreende, ainda, o estabelecimento de metas desejadas para o período e de recursos e suporte necessários para o atingimento das mesmas. Tudo deve ser negociado, em conjunto, entre a chefia e o subordinado e registrado em formulário próprio.

Metas são resultados a serem atingidos e podem ser:

- Metas de Continuidade ou de Manutenção – referem-se a um conjunto de ações ou atividades que já apresentam resultados no nível desejável de eficácia, devendo apenas ser gerenciadas no sentido da continuidade e da manutenção dos resultados esperados;
- Metas de Melhorias – indicam reformas ou aperfeiçoamentos dos resultados;
- Metas de Inovação – dizem respeito a novas iniciativas a serem implementadas, a novos projetos.

Ao definirem as metas, chefia e subordinado devem procurar atender alguns critérios, quais sejam:

- a) devem ater-se ao nível de competência do subordinado;
- b) devem ser realistas e tangíveis, devendo, no entanto, apresentar um desafio significativo;
- c) devem ser coerentes com os recursos disponíveis, ou com os que se poderão obter;
- d) devem ser redigidas de forma objetiva, direta e simples.

Nesta etapa, é necessário, também, analisar as condições pessoais (conhecimentos, habilidades etc.), materiais (espaço físico, segurança, material de consumo etc.),

tecnológicas (equipamentos) e financeiras necessárias ao alcance das metas e definir as ações de provimento dos recursos e meios deficientes.

Embora haja um momento para a efetivação da Negociação do Desempenho, o processo é contínuo. Durante o período da Gestão do Desempenho, que é anual, toda vez que for atribuída ao subordinado nova meta, esta deverá ser registrada no formulário específico.

## **Etapa 2 – Acompanhamento do Desempenho**

Esta etapa compreende a verificação periódica do desempenho do servidor pela chefia, com vistas a analisar como estão sendo desenvolvidas as atividades planejadas; é uma troca de informações entre chefia e subordinado, visando à identificação de dificuldades e necessidades, bem como à implementação de ações corretivas a serem adotadas. É o momento da chefia receber e oferecer ao subordinado *feedback*, como forma de reforçar ou corrigir desempenho. Pode-se dizer que esta etapa é um ato de efetiva gestão do desempenho.

É operacionalizada através de reuniões periódicas entre chefia e subordinado, em datas preestabelecidas durante a Negociação do Desempenho (no mínimo duas reuniões no período) ou quando uma das partes – chefia ou subordinado – julgar necessário.

Após cada reunião de acompanhamento do desempenho, deverão ser registrados seus resultados no formulário próprio. Devem ser anotados todas as informações sobre o desempenho, os compromissos assumidos, as ações a serem implementadas, os aspectos positivos e pontos que porventura precisam ser melhorados.

Tais registros, além de comprovarem a real contribuição do servidor, suas dificuldades, seu desenvolvimento e sua produtividade no trabalho, servirão, também, de base para fundamentar a avaliação final do desempenho.

### **Etapa 3 – Avaliação do Desempenho**

É a etapa em que, se fechando um ciclo, se avalia o desempenho do servidor em relação às metas definidas e se faz uma análise das habilidades profissionais e comportamentais demonstradas pelo mesmo no período. Tem como base as etapas anteriores, resultante do acompanhamento e do diálogo entre chefia e subordinado.

Pode-se dizer que os resultados da avaliação do desempenho não devem, em tese, apresentar surpresas nem sobressaltos, uma vez que o desempenho já é conhecido e foi amplamente discutido ao longo do período. Tanto o avaliador quanto o avaliado já estão devidamente conscientes dos resultados da avaliação.

Esta etapa envolve dois tipos de avaliação: a avaliação direta e a auto-avaliação. Na avaliação direta, a chefia imediata do servidor é responsável por caracterizar o desempenho apresentado pelo servidor durante o período do processo de Gestão de Desempenho, tendo como base as etapas anteriores e considerando o resultado obtido em cada meta definida e as habilidades profissionais e comportamentais demonstradas pelo servidor.

Na auto-avaliação, o próprio servidor explicita o julgamento sobre seu desempenho, registrando-o em formulário próprio, com a finalidade de preparar-se para a Avaliação de Desempenho. O servidor analisa também a atuação da chefia imediata no período, objetivando contribuir para o desenvolvimento da mesma, como também analisa as condições de trabalho disponíveis no período. Esta auto-avaliação, além de preparar o servidor para a reunião final de Avaliação de Desempenho, permite uma revisão de seus pontos forte e suas dificuldades e a busca dos meios necessários ao seu autodesenvolvimento, bem como fornece informações importantes que subsidiam ações da área de recursos humanos.

Como resultado da Avaliação de Desempenho, obtém-se, portanto, informações que alimentarão outras atividades e subsistemas de gestão de recursos humanos, como treinamento, desenvolvimento, remanejamento de pessoal, progressão funcional por mérito, avaliação de estágio probatório etc.

Como se pode ver, a Gestão de Desempenho caracteriza-se, também, por ser um processo participativo, uma vez que se apóia na negociação e no diálogo constante entre

chefia e subordinado, especialmente nas etapas de Negociação e Acompanhamento do Desempenho. Esta característica vem reforçar as mudanças que se processam no contexto organizacional moderno, no qual os subordinados passam a ser vistos como colaboradores, como parceiros de uma empreitada comum, e as chefias (gerentes), como facilitadores do desempenho de seus subordinados, de suas equipes.

#### **5.1.2.2 Instrumentos**

No Sistema ora proposto, são utilizados 3 (três) formulários. Um, destinado à Negociação e Acompanhamento do Desempenho, cujo preenchimento, efetivado pela chefia e subordinado, dá início ao processo de Gestão de Desempenho. Nele, são registradas as atribuições do servidor no cargo/função, as metas negociadas para o período e os recursos necessários, a programação das reuniões de acompanhamento e as informações obtidas nessas reuniões. Permanece na unidade/divisão setor durante todo o período do processo e fica à disposição da área de recursos humanos. Caso o servidor seja transferido para outra unidade/divisão/setor, o formulário é encaminhado para a nova chefia juntamente com um parecer sobre o desempenho do servidor até a data da transferência.

Outro formulário é o destinado à auto-avaliação do servidor. O campo 1 contém aspectos referentes à situação e atuação do servidor no trabalho e o servidor deve atribuir um conceito (Fraco, Regular, Bom, Ótimo ou Excelente) para cada um deles. No campo 2, referente à análise da atuação da chefia, o servidor deve assinalar a alternativa (Nunca, Às Vezes, Com Frequência ou Sempre) que corresponda à atuação da chefia em cada critério relacionado. Há ainda a alternativa “Não Responderei”, para o caso de o servidor não querer se manifestar quanto a algum critério. O campo 3 corresponde à análise das condições de trabalho encontradas no período, e o campo 4 é destinado ao registro das conclusões pelo servidor.

O terceiro formulário, que tem como objetivo o registro da Avaliação Final do Desempenho do servidor por parte da chefia, possui três modelos diferentes, sendo cada um deles específico para um grupo de cargos (Nível Auxiliar, Nível Intermediário e Nível Superior). A escolha de formulários específicos para cada grupo de cargos deu-se em

função das especificidades de cada um, considerando-se, especialmente, a definição que o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos (1987) dá a cada grupo.

Conforme mencionado anteriormente, o Nível Auxiliar, ou Nível de Apoio, compreende os cargos cujas atividades exigem escolaridade de 1º Grau ou experiência comprovada ou conhecimento específico; o Nível Intermediário compreende os cargos cujas atividades exigem formação de 2º Grau ou especialização ou ainda formação de 1º Grau com especialização ou experiência na área; e o Nível Superior compreende os cargos nos quais é exigida a formação de 3º Grau completo ou registro no conselho superior competente.

Portanto, a escolha de formulários específicos para cada grupo de cargos busca atender ao pressuposto segundo o qual cada grupo apresenta um conjunto de atividades com características específicas, tornando-o distinto de qualquer outro, especialmente em termos do grau de complexidade e/ou responsabilidade.

### 5.1.3 Procedimentos Gerais

Como qualquer processo de mudança organizacional, a implantação do sistema de avaliação de desempenho aqui proposto não pode ser feita ao acaso, na base da improvisação. Tem que haver um planejamento, ou seja, a formulação de uma estratégia de intervenção e de um plano de trabalho que dimensione etapas e ações correspondentes.

Xavier, na análise dos resultados de uma pesquisa sobre avaliação de desempenho numa empresa de pesquisa agropecuária do Nordeste, concluiu, dentre outros pontos, que *“a Avaliação de Desempenho estruturada requer intenso e longo planejamento, tendo em vista o amadurecimento das políticas e estratégias operacionais, bem como a necessidade de difundir o programa, imprimindo-lhe transparência e credibilidade”* (XAVIER et al., 1988, p. 52). Oliveira Castro, também enfatiza que *“a implantação de sistemas de avaliação de desempenho, ao contrário do que possa parecer, é processo lento e envolve mudança gradual de hábitos culturais”*(OLIVEIRA-CASTRO et al., 1996, p. 39).

O sistema proposto pressupõe uma mudança que afetarà o *statu quo* vigente na Instituição, que modificarà padrões operacionais de trabalho e, principalmente, procurará

influir em atitudes, comportamentos e novos padrões de atuação gerencial, envolvendo toda a força de trabalho da FUNREI. Nesse sentido, conforme ressalta Lucena, *“comprometimento é uma palavra-chave neste processo, como em qualquer processo de mudança. É o indicador relevante que responderá pelo sucesso ou pelo fracasso dos resultados, pela sua qualidade e durabilidade ou pela sua frustração e descontinuidade”* (LUCENA, 1992, p. 62).

Portanto, construir o comprometimento e o envolvimento de todas as pessoas responsáveis pela implementação e funcionamento do sistema de avaliação de desempenho é fator essencial e primordial na implantação desta proposta.

Isto posto, propõe-se a seguinte estratégia de implantação do Sistema de Gestão de Desempenho na FUNREI, composta de 4 (quatro) etapas:

**1. Conhecimento** – Desenvolvimento de ações para sensibilização, conscientização e informação a respeito do sistema proposto.

Esta primeira etapa de implantação exige intenso trabalho de comunicação, de intercâmbio de informações, de esclarecimentos e de discussão. É o momento de: apresentar a filosofia do sistema proposto; informar, esclarecer e discutir todos os fundamentos teóricos e práticos; expor seus objetivos e os resultados esperados; analisar juntamente com os envolvidos, a proposta do documento normativo, que dimensionará as políticas, normas e procedimentos gerais do sistema; colher opiniões e sugestões; diagnosticar reações positivas e negativas e problemas a serem superados; e, finalmente, aprovar o sistema de avaliação de desempenho.

Estas ações poderão ser desenvolvidas por meio de palestras, reuniões, encontros em pequenos grupos, bem como pela utilização dos veículos de comunicação da Instituição.

**2. Treinamento** – Desenvolvimento de ações objetivando o treinamento dos avaliadores e dos avaliados.

Após a aprovação do sistema pelas pessoas envolvidas, a etapa seguinte tem o objetivo de transmitir todas as informações sobre o funcionamento do sistema, ou seja, seus objetivos, as normas que serão adotadas, os instrumentos, os procedimentos gerais, enfim,

propiciar o domínio da sistemática operacional do processo de avaliação de desempenho.

Outro objetivo relevante desta etapa é o desenvolvimento das habilidades gerenciais necessárias à operacionalização do sistema, ou seja, formar os avaliadores. Neste sentido, devem ser trabalhadas noções teóricas e práticas sobre condução de entrevistas de avaliação, *feedback*, observação do comportamento e uso de estratégias de identificação e resolução de problemas de desempenho. Além disso, devem ser trabalhados conteúdos de comunicação, estabelecimento de objetivos e rotinas de preenchimento dos instrumentos.

Esta etapa pode ser desenvolvida em abordagem vivencial, mediante discussões em grupo, estudos de caso, jogos organizacionais, dramatizações, aulas expositivas, palestras, simulações de avaliações, assim como através dos veículos de comunicação da Instituição.

**3. Implementação** – Desenvolvimento de ações visando à implantação e à execução do sistema.

Esta etapa dá início à aplicação dos instrumentos de avaliação de desempenho na Instituição a partir da Negociação do Desempenho.

A assessoria da Divisão de Recursos Humanos, nesta etapa, é fundamental, não somente para oferecer todo o suporte e a orientação necessários ao bom funcionamento do processo, como também para avaliar os resultados parciais.

**4. Acompanhamento e manutenção** – Desenvolvimento de ações necessárias à sustentação do sistema.

Caberá à Divisão de Recursos Humanos o constante acompanhamento e avaliação do sistema implantado, através de pesquisas e de informações sobre seu funcionamento, bem como a implementação de alterações ou ajustamentos que venham a contribuir para o melhor desenvolvimento do processo de avaliação de desempenho dos servidores técnicos-administrativos.

## 5.2 A Pesquisa

Nesta segunda etapa, ou segundo momento, foi realizada uma pesquisa objetivando conhecer a opinião prévia dos servidores técnicos-administrativos a respeito do sistema de avaliação de desempenho proposto, considerando as normas e os procedimentos definidos no documento normativo elaborado, bem como os instrumentos desenvolvidos.

Esta pesquisa foi desenvolvida no mês de abril de 2001.

### 5.2.1 Procedimentos Metodológicos

#### 5.2.1.1 População e Amostra

O universo desta etapa da pesquisa foi constituído de todos os servidores técnicos-administrativos da FUNREI, avaliados e avaliadores, enquadrados no Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos, aprovado em 23 de julho de 1987, e pertencentes aos Níveis de Apoio, Intermediário e Superior.

A amostra foi composta de 24 servidores técnicos-administrativos, abrangendo cerca de 10% do corpo técnico da FUNREI, escolhidos intencionalmente e com base na sua disponibilidade, observado o requisito de representatividade de todos os grupos funcionais. Esta amostra está representada na Tabela a seguir:

TABELA 7

#### CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Grupo Funcional	Número de Respondentes		
	Avaliadores	Avaliados	Total
Nível de Apoio	0	6	6
Nível Intermediário	3	6	9
Nível Superior	3	6	9
Total	6	18	24

Cabe ressaltar que os 6 servidores caracterizados como avaliadores pertencem também ao grupo de avaliados, uma vez que eles exercem a função de avaliar o desempenho dos seus subordinados e são avaliados por suas chefias.

#### **5.2.1.2 Coleta de Dados**

Foi utilizada a técnica de entrevista semi-estruturada como fonte de dados, sendo priorizada a coleta de informações relativas à percepção dos entrevistados quanto ao sistema de avaliação de desempenho proposto (Sistema de Gestão de Desempenho), bem como à sua comparação com o sistema em vigor na FUNREI.

As entrevistas foram constituídas de três momentos:

1. entrega do documento normativo e instrumentos de avaliação para uma leitura cuidadosa por parte do entrevistado;
2. esclarecimentos, quando solicitado, sobre o sistema proposto; e
3. formulação de perguntas, segundo um roteiro prévio (ANEXO E).

#### **5.2.1.3 Análise dos Dados**

Para a análise dos conteúdos referentes à entrevista, foi utilizado o método de categorização da análise de conteúdo, que permitiu o tratamento dos dados com maior aprofundamento da interpretação e compreensão do conteúdo.

Foram 04 as categorias definidas *a priori*:

1. Percepção dos Objetivos;
2. Características dos Formulários (Instrumentos do Sistema);
3. Parecer sobre o Sistema de Gestão de Desempenho;
4. Sugestões.

## 5.2.2 Apresentação e Análise dos Resultados

A seguir são apresentados e analisados os resultados obtidos nas entrevistas realizadas com os 24 servidores técnicos-administrativos da FUNREI, de acordo com as categorias estabelecidas.

### 5.2.2.1 Percepção dos Objetivos

Neste tópico foi trabalhada a categoria Percepção dos Objetivos, a partir do seguinte questionamento: *Ficou claro para você o(s) objetivo(s) do Sistema de Gestão de Desempenho? Comente.*

Todos os servidores técnicos-administrativos que participaram da entrevista consideraram que tanto o objetivo geral do Sistema de Gestão de Desempenho quanto os objetivos específicos estão definidos com muita clareza, deixando evidente o que se pretende atingir.

Os participantes manifestaram, também, a sua aprovação aos objetivos propostos, conforme exemplifica a transcrição a seguir:

*“Os objetivos estão muito bem definidos, deixando explícito a importância desse processo para o desenvolvimento profissional do servidor e também para a FUNREI. São objetivos bem realistas, na minha opinião.”* (Resposta 018, Nível Superior)

A grande maioria aproveitou a oportunidade para, em conformidade com os resultados da pesquisa realizada na primeira etapa deste trabalho, demonstrar a sua insatisfação com o sistema de avaliação de desempenho em vigor na FUNREI, ressaltando que a única finalidade dele é a concessão da promoção por mérito ao servidor.

*“Só sei que aqui a avaliação de desempenho é usada para dar promoção ao funcionário. Nada mais do que isso.”* (Resposta 009, Nível de Apoio)

Em síntese, pode-se inferir que os participantes consideraram que os objetivos propostos expressam, com clareza, o significado do Sistema de Gestão de Desempenho para os servidores e para a Instituição como um todo. Este resultado significa que, com

relação à definição dos objetivos, o sistema proposto atende às recomendações constantes da literatura especializada em avaliação de desempenho.

### 5.2.2.2 Características dos Formulários (Instrumentos do Sistema)

Para trabalhar a categoria Características dos Formulários (Instrumentos do Sistema), foi feita a seguinte pergunta: *Qual a sua opinião sobre os formulários propostos? Considere fatores tais como: objetividade, facilidade, simplicidade, flexibilidade, entre outros.*

Os entrevistados, de um modo geral, consideraram os formulários propostos adequados aos objetivos do Sistema de Gestão de Desempenho e destacaram alguns pontos que, segundo eles, são importantes e positivos. São eles:

- as instruções existentes em cada campo, que deixam claro o que e como se deve preencher;
- os espaços deixados para as observações; e
- a facilidade de preenchimento.

Com relação ao formulário Negociação e Acompanhamento do Desempenho, os servidores ressaltaram:

- a importância da descrição das atribuições do servidor no cargo, pois “(...) possibilita à chefia realmente saber quais são as responsabilidades do funcionário” (Resposta 004, Nível Intermediário); e
- a importância do registro dos recursos e suporte necessários para atingir as metas definidas, pois “muitas vezes nos exigem coisas e não nos dão os recursos e condições necessárias para realizá-las” (Resposta 008, Nível Intermediário).

O formulário Auto-Avaliação foi considerado, por todos os entrevistados, como um dos pontos mais positivos do Sistema de Gestão de Desempenho, como pode ser verificado em algumas das respostas:

*“Achei muito importante a parte da Auto-Avaliação. Está muito bem feita e dá oportunidade para a gente escrever sobre nosso trabalho, nossa chefia e as condições de trabalho.”* (Resposta 012, Nível de Apoio)

*“É extremamente importante a Auto-Avaliação. E o formulário está muito bem elaborado.”* (Resposta 001, Nível Intermediário)

*“Considero a Auto-Avaliação um fator de relevância em qualquer sistema de avaliação de desempenho. (...) Do jeito que está montada, sem dúvida contribuirá muito na avaliação final do servidor.”* (Resposta 019, Nível Superior)

Quanto ao formulário Avaliação Final do Desempenho, os servidores salientaram, principalmente:

- a satisfação pela existência de um formulário para cada categoria funcional;
- os critérios definidos para a avaliação das metas e das habilidades profissionais e comportamentais estarem bem definidos e serem satisfatórios; e
- as habilidades profissionais e comportamentais, considerando cada categoria funcional, atenderem aos objetivos do Sistema de Gestão de Desempenho.

*“Que bom ver mais opções de avaliação, diferentes do Sim e Não que hoje existe na avaliação da FUNREI. Isto torna a avaliação séria, pertinente, relevante e informativa.”* (Resposta 018, Nível Superior)

Em síntese, pode-se dizer que, na opinião dos entrevistados, os formulários propostos atendem aos princípios de objetividade, facilidade, simplicidade e flexibilidade, que são ressaltados pelos estudiosos do tema como princípios básicos e relevantes na elaboração de instrumentos de avaliação de desempenho.

Cabe ressaltar que, neste tópico, os servidores também manifestaram as suas críticas ao sistema de avaliação de desempenho vigente na FUNREI, em especial ao instrumento que é utilizado para a avaliação.

### **5.2.2.3 Parecer sobre o Sistema de Gestão de Desempenho**

Esta categoria objetivava conhecer a visão que os entrevistados tiveram do sistema proposto, considerado como um todo. Para isto, foi feito o seguinte questionamento: *Qual a sua opinião a respeito do Sistema de Gestão de Desempenho, considerando o todo? Ele atende às suas expectativas? Ele é aplicável? É funcional?*

Para os participantes da entrevista, o Sistema de Gestão de Desempenho é satisfatório e atende às suas expectativas, especialmente com relação à possibilidade de desenvolvimento profissional.

*“Este sistema possibilita um acompanhamento do desempenho do servidor no cargo, na função e no setor, o que é importante. Isso ajuda a definir o que precisa melhorar, tanto em termos da qualificação do servidor quanto das condições de trabalho e da chefia.”* (Resposta 006, Nível Intermediário)

*“Acredito que esta avaliação está bem adaptada a nossa realidade de servidor público. (...) E, com certeza, contribuirá para o desenvolvimento do servidor, pois as informações obtidas subsidiarão os programas de capacitação, a revisão e melhoria das condições de trabalho, um acompanhamento das dificuldades e problemas do funcionário.”* (Resposta 021, Nível Superior)

*“Acho que, do jeito como está, esta avaliação vai ajudar o servidor em várias questões, como treinamento, aproximação da chefia, mudança de setor, boa vontade para preencher os formulários da avaliação.”* (Resposta 015, Nível de Apoio)

Porém, alguns servidores expressaram em suas respostas alguns comentários que, de acordo com Lucena (1992), podem ser entendidos como manifestações de resistência. Exemplificando:

*“Na teoria, o Sistema está ótimo, mas não sei se funcionará na prática.”* (Resposta 004, Nível Intermediário)

*“O Sistema está muito bem elaborado e objetivo, só tenho dúvidas de que ele funcione aqui na FUNREI. A cultura que predomina aqui, infelizmente, é de muita acomodação.”* (Resposta 018, Nível Superior)

*“Sinceramente, não sei se os chefes estarão dispostos a levar isto a sério. Tudo aqui é bem difícil de dar certo.”* (Resposta 010, Nível de Apoio)

Deve-se deixar claro, no entanto, que, considerando todo o teor das entrevistas, não se observou resistência à avaliação de desempenho por parte dos participantes; ao contrário, percebeu-se nitidamente uma atitude de reconhecimento da sua importância e de expectativa favorável à sua utilização na FUNREI.

Não se constatou, também, uma resistência à mudança. O que até seria, digamos,

natural, uma vez que toda mudança cria um clima de instabilidade diante do novo. O que se percebeu, na verdade, foram sentimentos de angústia, de incerteza, de descrença, de desmotivação e até de indignação com as políticas de recursos humanos da FUNREI e, em especial, do serviço público. Acredita-se que tais sentimentos são provenientes, especialmente, da situação pela qual passa o servidor público que, desde janeiro de 1995, está sobrevivendo sem reajuste salarial e com a ausência de uma política salarial qualquer.

Apesar deste contexto, é possível inferir que os servidores técnicos-administrativos da FUNREI ainda buscam alternativas para melhor poderem desenvolver as suas atividades e os seus potenciais e acreditam que o Sistema de Gestão de Desempenho possa contribuir para o alcance de seus objetivos.

#### **5.2.2.4 Sugestões**

Esta categoria teve como objetivo obter sugestões sobre o Sistema de Gestão de Desempenho a partir da seguinte indagação: *Você tem alguma sugestão e/ou alteração a propor?*

De maneira geral, os servidores entrevistados manifestaram que não se sentiam preparados, no momento, para apresentar sugestões e/ou alterações. Argumentaram que precisariam de mais tempo para “estudar” o assunto e “trocar idéias” com outros colegas.

Contudo, alguns servidores salientaram alguns pontos que podem ser considerados como sugestões nesta pesquisa, conforme descrito abaixo:

- o Sistema deve ser apresentado e discutido com todos os interessados, avaliadores e avaliados;
- as normas e procedimentos devem ser entregues a todos os servidores, avaliadores e avaliados;
- as chefias precisam receber treinamento para melhor exercer o papel de avaliador;
- a Divisão de Recursos Humanos deve gerenciar o Sistema com responsabilidade, controle e comprometimento; e,
- criação de mecanismos de incentivo e valorização ao bom desempenho.

Acrescente-se, ainda, que, nas respostas ao questionamento desta categoria, foi muito enfatizada a importância do processo de informação e de discussão da proposta do Sistema de Gestão de Desempenho com todos os servidores técnicos-administrativos e docentes que participam, como avaliadores e/ou avaliados, da avaliação de desempenho.

Merece também destaque a manifesta preocupação dos servidores com a atuação das chefias em todo o processo de avaliação de desempenho. Para eles, é essencial que os servidores, docentes ou técnicos-administrativos, que exerçam a função de avaliadores sejam devidamente preparados para esta tarefa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação de desempenho é tema bastante complexo e polêmico desde há muito tempo, sendo alvo de muita discussão e críticas na literatura especializada. Progrediu-se muito, é certo, na concepção da filosofia e nas técnicas de avaliação de desempenho ao longo dos anos, mas, na prática, ela ainda é um verdadeiro desafio para as organizações, uma vez que os sistemas implantados têm, freqüentemente, produzido resultados insatisfatórios e decepcionantes.

Entretanto, paralela às inúmeras críticas e problemas enfrentados, encontra-se a visão de que a avaliação de desempenho é uma necessidade fundamental para qualquer administração moderna, uma vez que é por intermédio da avaliação do que ela produz que a organização consegue reciclar-se, oxigenar-se e sobreviver em ambientes turbulentos e mutáveis.

Na administração pública federal brasileira, até bem recentemente, a experiência com avaliação de desempenho sempre se revelou inócua, conforme se pode constatar da leitura e análise de textos diversos, bem como do estudo de sua aplicação em algumas instituições.

Este insucesso da avaliação de desempenho na administração pública federal brasileira pode ser atribuído, especialmente, à sua utilização como mecanismo para a concessão da progressão por mérito ao servidor, tornando-se este o único objetivo a ser atendido.

Outro fator que contribui para este insucesso é a forma como o sistema é implantado nas instituições públicas, geralmente sem nenhum tipo de planejamento e discussão com os maiores interessados, avaliados e avaliadores, e utilizando métodos inadequados às características organizacionais e ao objetivo da avaliação.

Muitos dos problemas relacionados com a escassez de resultados positivos nos sistemas de avaliação de desempenho implantados na administração pública também estão ligados à inexistência de ações visando à preparação dos avaliadores.

Apesar destes fatores apontados acima, dentre outras dificuldades e problemas relacionados a sistemas de avaliação de desempenho na administração pública federal, a avaliação de desempenho “sobrevive” em instituições públicas, muito mais para atender imposições legislativas do que por necessidades e interesses institucionais.

É esta a situação do sistema de avaliação de desempenho em vigor na Fundação de Ensino Superior de São João del-Rei (FUNREI), órgão da administração pública federal e objeto desta pesquisa. Constatou-se que ele foi criado e implementado, em 1989, para atender aos dispositivos legais do Decreto 94.664, de 23 de julho de 1987, e da Portaria 475, de 26 de agosto de 1987, e que, ainda hoje, é este seu único objetivo: subsidiar a concessão de Progressão por Mérito aos servidores técnicos-administrativos.

Constatou-se, ainda, que vários outros fatores registrados na literatura especializada como causa de insucesso da avaliação de desempenho nas organizações estiveram e/ou estão presentes na história da implantação e execução do sistema na FUNREI, tais como: falta de preparo de avaliadores e de avaliados; ausência de divulgação do sistema; falta de comunicação e/ou comunicação deficiente entre avaliadores e avaliados; uso de um único instrumento de avaliação para todos os cargos e funções; uso de critérios de avaliação que enfatizam excessivamente as características pessoais dos servidores; não consideração de variáveis do contexto em que o trabalho é realizado e que influenciam o desempenho; falta de informações que subsidiem outros programas de recursos humanos; descrenças e insatisfações quanto à avaliação por parte dos servidores.

Outro ponto relevante da análise do sistema de avaliação de desempenho da FUNREI foi a ausência de ações de acompanhamento e avaliação do sistema desde a sua implantação, no ano de 1989. Ou seja, não foi verificada nenhuma medida que fosse orientada para a manutenção, atualização ou aperfeiçoamento do sistema, como acontece com qualquer processo que é parte da história, da cultura e da administração de uma instituição. Cabe reportar-se à Odellius (2000) quando enfatiza que um processo de acompanhamento e reformulação constante do sistema de avaliação de desempenho utilizado é fundamental para que o mesmo possa continuamente apresentar melhores resultados.

A análise da opinião dos servidores técnicos-administrativos permitiu verificar que, embora eles tenham consciência da importância e necessidade da avaliação de

desempenho, é bem alto o nível de insatisfação com o sistema em vigor na FUNREI. Esta insatisfação é causada por inúmeros fatores, dentre os quais se destacam: problemas do instrumento utilizado, despreparo do avaliador e problemas de atuação gerencial sobre os resultados da avaliação.

Em síntese, deve-se reiterar que os problemas e dificuldades encontrados no sistema de avaliação de desempenho da FUNREI, e também apontados pelos servidores técnicos-administrativos, são coincidentes com as considerações feitas na literatura especializada a respeito das causas de insucesso de um sistema de avaliação de desempenho.

É lícito afirmar, com base nos resultados obtidos nesta pesquisa, que o sistema de avaliação de desempenho em vigor na Fundação de Ensino Superior de São João del-Rei (FUNREI):

- não avalia o desempenho dos servidores, apenas justifica a concessão da Progressão por Mérito;
- não possibilita a utilização da avaliação de desempenho como instrumento gerencial;
- não traz benefícios para os seus usuários: avaliados, chefias e Instituição;
- gera inúmeras e constantes insatisfações e frustrações em seus usuários;
- não é adequado ao atual contexto de modernização da gestão pública;
- não contribui para o desenvolvimento dos servidores técnicos-administrativos.

Tais resultados ratificaram, portanto, a necessidade de uma ampla e irrestrita reformulação no sistema de avaliação de desempenho dos servidores técnicos-administrativos da FUNREI, objetivando superar as dificuldades e problemas metodológicos, gerenciais e culturais identificados, bem como visando a sua adequação às novas exigências e necessidades da administração pública e às expectativas de desenvolvimento dos servidores técnicos-administrativos.

Cabe ressaltar que algumas medidas que vêm sendo, ultimamente, introduzidas na gestão dos recursos humanos permitem inferir que a avaliação de desempenho assume um papel de relevância na administração pública federal brasileira, uma vez que é a ferramenta a ser utilizada para subsidiar ações de desenvolvimento, remuneração e desligamentos de servidores públicos. São medidas implementadas pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE, 1995), que têm como objetivo implantar no Brasil uma administração pública gerencial, baseada em conceitos atuais de administração e eficiência, voltada para o controle de resultados e fundamentada na profissionalização e valorização do servidor público.

Dentre essas medidas, pode-se destacar, a título de exemplo e também para salientar o “novo” papel da avaliação de desempenho na administração pública federal, a revisão da política remuneratória das carreiras de nível superior, que associa a remuneração ao desempenho do servidor. Há também a política de capacitação dos servidores, que inclui cursos regulares de educação continuada e cursos voltados para carreiras, que vem sendo implementada especialmente através da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e que tem como uma de suas diretrizes básicas a utilização da avaliação de desempenho para subsidiar as ações a serem realizadas, bem como para verificar os efeitos destas ações no desempenho dos servidores. Outro exemplo é a Emenda Constitucional da Reforma Administrativa nº 19, aprovada em 1998, que introduziu a possibilidade do servidor público estável ser demitido por insuficiência de desempenho, mediante procedimento de avaliação periódica.

Concorda-se com Lucena (1992), Ferreira (1996), Abrucio (1997) e Levy (1997) quando ressaltam que implementar processos de mudança organizacional tem no desenvolvimento das pessoas seu fator chave de sucesso, representa a âncora deste processo.

A revisão da literatura e a pesquisa realizada possibilitaram indicações de como deve ser um sistema de avaliação de desempenho que, adequado à administração pública gerencial que vem sendo implementada pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), possa contribuir para o desenvolvimento dos servidores técnicos-administrativos da Fundação de Ensino Superior de São João del-Rei (FUNREI). Ou seja, com esta pesquisa, pode-se estabelecer as diretrizes conceituais e metodológicas para

orientar a construção de uma proposta de um sistema de avaliação de desempenho dos servidores técnicos-administrativos da FUNREI, objetivo deste trabalho e ponto de partida para a estratégia de implantação na FUNREI de um instrumento gerencial eficaz.

A proposta apresentada como resultado final desta pesquisa se constituiu, na verdade, não de uma pura e simples reformulação do sistema de avaliação de desempenho dos servidores técnicos-administrativos da FUNREI, mas, sim, da formulação de uma nova concepção da avaliação de desempenho. Uma concepção que integra a avaliação de desempenho a um modelo de gestão do trabalho e das pessoas; um sistema de avaliação de desempenho que implemente o gerenciamento contínuo e sistematizado do desempenho, compondo, juntamente com os demais processos gerenciais, uma ferramenta de gestão das pessoas na sua relação com o trabalho e com os objetivos da Instituição.

Com o objetivo de caracterizar a filosofia e essência do processo, foi dado o nome de Sistema de Gestão de Desempenho ao sistema de avaliação de desempenho dos servidores técnicos-administrativos da FUNREI proposto. E, com a finalidade de padronizar os procedimentos de avaliação, foi desenvolvido um documento normativo, abordando a filosofia do sistema de avaliação de desempenho dos servidores técnicos-administrativos da Instituição, bem como os objetivos, a interpretação dos conceitos utilizados, as normas a serem seguidas, o detalhamento dos formulários, enfim, todas as orientações e rotinas da avaliação de desempenho.

É importante ressaltar que o sistema proposto foi submetido, por decisão da autora, à análise e opinião de servidores técnicos-administrativos da FUNREI, escolhidos intencionalmente e com base na sua disponibilidade, observado o requisito de representatividade dos 03 grupos funcionais existentes. Apesar de não se poder garantir que a opinião da amostra represente a opinião do universo dos servidores técnicos-administrativos da Instituição, os resultados obtidos indicam que a proposta apresentada parece atender às expectativas dos mesmos.

Saliente-se, ainda, que o Sistema de Gestão de Desempenho proposto pode ser considerado adequado ao novo modelo de administração pública brasileira, uma vez que: está orientado para o alcance de metas e objetivos, dos servidores, das chefias e da Instituição como um todo; resgata, de certa forma, a importância do papel do planejamento;

está centrado numa maior participação e envolvimento dos servidores e chefias para o alcance de resultados positivos; prevê ações contínuas de avaliação, revisão e reciclagem, das metas, dos resultados, da atuação das chefias e do desempenho dos servidores; além de enfatizar a necessária atuação gerencial das chefias.

Pode-se dizer, também, que o sistema proposto reúne condições favoráveis para contribuir para o desenvolvimento dos servidores técnicos-administrativos da FUNREI, pois: possibilita à Instituição conhecer as necessidades dos seus servidores e buscar oferecer fatores de satisfação destas necessidades; fornece informações para subsidiar as áreas de treinamento, serviço social, saúde, entre outras; oportuniza ao servidor condições propícias à identificação de pontos fortes e fracos do seu próprio desempenho e à busca dos meios necessários ao seu autodesenvolvimento; oferece informações para que sejam aprimoradas as condições de trabalho e, conseqüentemente, a qualidade de vida no trabalho.

Finalizando, há que se enfatizar que o sistema proposto não se constitui, em momento algum, como um produto final, pronto e acabado. É uma proposta. Uma proposta direcionada à instituição pesquisada e que, para ser consolidada e bem-sucedida, requer uma investigação mais profunda sobre sua aplicabilidade, funcionalidade e suas vantagens, conforme mencionado no decorrer do trabalho. Assim como o Sistema de Gestão de Desempenho, quando implantado, demanda um processo fundamental e constante de acompanhamento e de ajustes para que possa continuamente apresentar melhores resultados.

Dessa forma, tendo por base os resultados decorrentes desta pesquisa, é possível recomendar algumas ações à Fundação de Ensino Superior de São João del-Rei (FUNREI), a fim de que possa implementar o Sistema de Gestão de Desempenho. São elas:

- posicionar o processo de avaliação de desempenho como um objetivo da Instituição, reconhecido e assumido pela administração;
- posicionar a implantação e implementação do sistema como prioridade da Divisão de Recursos Humanos;

- envolver os avaliadores e avaliados em todas as etapas previstas na estratégia de implantação do Sistema de Gestão de Desempenho, que são: conhecimento, treinamento, implementação, acompanhamento e manutenção.

Por fim, destaque-se que, por ser esta pesquisa um estudo de caso, inserida em um contexto bem específico, não se podem generalizar os resultados aqui obtidos.

A seguir, como conclusão deste trabalho, apresenta-se, através de um documento normativo, a proposta de um sistema de avaliação de desempenho dos servidores técnicos-administrativos da FUNREI, ou seja, o Sistema de Gestão de Desempenho.



**PROPOSTA DE  
SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO**

## **APRESENTAÇÃO**

Este documento apresenta a proposta do Sistema de Gestão de Desempenho visando a prestar informações e orientações acerca dos fundamentos legais, processos e instrumentos que objetivam nortear a operacionalização da avaliação de desempenho dos servidores técnicos-administrativos da Fundação de Ensino Superior de São João del-Rei (FUNREI).

# **SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO**

## **1 DEFINIÇÃO**

A Gestão de Desempenho é um processo sistemático de acompanhamento e de ação permanentes sobre a atuação do servidor técnico-administrativo no cargo que ocupa na Instituição, que, integrada a uma política geral de recursos humanos, visa a promover o desenvolvimento pessoal, profissional e institucional.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo Geral**

Subsidiar a política de recursos humanos, aperfeiçoando o processo de desenvolvimento e valorização do servidor, contribuindo, conseqüentemente, para o aprimoramento do desempenho institucional e a consecução dos fins aos quais a Fundação de Ensino Superior de São João del-Rei (FUNREI) se propõe.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- promover oportunidade para que o servidor tenha consciência do seu desempenho, estimulando-o no desenvolvimento de suas potencialidades e contribuindo para a superação das suas dificuldades;
- identificar e remover os obstáculos e as restrições organizacionais ao desempenho eficiente e eficaz do servidor;
- identificar necessidades de treinamento e de remanejamento de pessoal;
- subsidiar as áreas de treinamento, desenvolvimento, serviço social, saúde, entre outras;

- subsidiar as ações voltadas para o aprimoramento das condições de trabalho e da melhoria da qualidade de vida dos servidores;
- subsidiar a avaliação de estágio probatório;
- aferir o mérito para a progressão funcional.

### 3 CONCEITOS BÁSICOS

**Desempenho** – Compreende a atuação do servidor em face de um cargo que ele ocupa na Instituição, cujo conteúdo especifica as responsabilidades, atividades ou tarefas que lhe foram atribuídas, tendo em vista os resultados que dele se espera.

**Negociação do Desempenho** – É a capacidade de manter entendimento, obter acordo e comprometimento na formulação de objetivos (metas) comuns para chegar a resultados que satisfaçam as partes envolvidas.

**Acompanhamento do Desempenho** – É a verificação periódica do desempenho pela chefia, tendo em vista analisar como estão sendo desenvolvidas as atividades sob a responsabilidade do servidor. É operacionalizado através de reuniões periódicas entre avaliador e avaliado, e possibilita a correção de causas de desvios de desempenho.

**Avaliação do Desempenho** – É a conclusão do processo de Gestão de Desempenho que se desenvolveu durante o período de 12 (doze) meses, tendo como base as metas estabelecidas na etapa de Negociação do Desempenho e as reuniões de Acompanhamento do Desempenho.

**Habilidades Profissionais e Comportamentais** – Compreende o conjunto de conhecimentos, experiências, habilidades e comportamentos exigidos pelo cargo e que identificam a qualificação necessária ao desempenho do seu ocupante.

#### 4 NORMAS GERAIS

4.1 O Sistema de Gestão de Desempenho abrange todos os servidores técnicos-administrativos da Fundação de Ensino Superior de São João del-Rei (FUNREI), com exceção daqueles integralmente afastados para aperfeiçoamento, cedidos ou em licenças durante o período do processo de Gestão de Desempenho.

4.2 O servidor afastado integralmente para aperfeiçoamento terá o seu desempenho analisado pelo orientador e sua aferição será através de relatórios semestrais, encaminhados à Divisão de Recursos Humanos.

4.3 O servidor cedido terá o seu desempenho analisado pelo órgão onde estiver trabalhando, o qual deverá encaminhar os resultados à Divisão de Recursos Humanos por ocasião do seu período aquisitivo.

4.4 São também participantes do Sistema de Gestão de Desempenho os docentes que exerçam função de chefia.

4.5 O processo de Gestão de Desempenho será desenvolvido anualmente, ou seja, em um período de 12 (doze) meses.

4.6 Cada chefia é responsável pela aplicação do processo de Gestão de Desempenho e cumprimento dos objetivos, normas e procedimentos a ele referentes.

4.7 Todas as pessoas que exercerem função de chefia e, portanto, tiverem papel de avaliador, deverão participar do Curso de Desenvolvimento de Avaliadores, que tem como objetivo capacitá-las a assumir as responsabilidades decorrentes do Sistema de Gestão de Desempenho.

4.8 Os demais participantes do Sistema, ou seja, os que não exercerem função de chefia, deverão participar do Curso de Preparação ao Sistema de Gestão de Desempenho, que objetiva capacitá-los a participar efetivamente do mesmo.

4.9 Todos os formulários que compõem, anualmente, o processo de Gestão de Desempenho, com exceção do preenchido pelo avaliado (Formulário de Auto-Avaliação), devem ser devidamente datados e assinados pelos avaliadores e avaliados.

4.10 Cabe à Divisão de Recursos Humanos, após receber os formulários utilizados no processo de Gestão de Desempenho, analisar, datar e dar o visto em todos os formulários.

4.11 São responsabilidades da Divisão de Recursos Humanos, no que se refere ao Sistema de Gestão de Desempenho:

- a) Coordenar, acompanhar, atualizar e aperfeiçoar o Sistema como um todo;
- b) Dar amplo conhecimento do Sistema a todos os servidores;
- c) Multiplicar, distribuir, recolher e analisar os formulários que compõem o Sistema;
- d) Prestar assessoria às chefias e aos demais servidores na aplicação do Sistema;
- e) Aplicar o Curso de Desenvolvimento de Avaliadores e o Curso de Preparação ao Sistema de Gestão de Desempenho;
- f) Atender às recomendações e solicitações, cujas ações são pertinentes à sua área de atuação;
- g) Manter as chefias e demais servidores da Instituição informados e atualizados sobre o Sistema;
- h) Dar ciência às chefias e aos servidores avaliados dos resultados da Avaliação do Desempenho, especialmente no que se refere ao período de estágio probatório e à progressão funcional por mérito;
- i) Apresentar relatórios à Diretoria Executiva e aos Vice-Diretores da Instituição sobre os resultados do Sistema de Gestão de Desempenho.

## **5 DESCRIÇÃO DO MÉTODO**

O Sistema de Gestão de Desempenho compreende o desenvolvimento de 3 (três) etapas: Negociação do Desempenho, Acompanhamento do Desempenho e Avaliação do Desempenho.

### **5.1 Negociação do Desempenho**

5.1.1 Esta etapa, que dá início ao processo, será realizada através do preenchimento do Formulário de Negociação e Acompanhamento do Desempenho e deverá compreender o período de 01 (um) ano.

5.1.2 A chefia e o subordinado, juntos, vão especificar as atribuições, atividades, tarefas que compõem o campo de responsabilidade profissional do subordinado no cargo que ocupa e definir as metas desejadas para o período, bem como os recursos e suporte necessários para que as mesmas sejam atendidas.

5.1.3 As metas podem ser:

Metas Inovadoras – dizem respeito a novas iniciativas a serem implementadas, novos projetos;

Metas de Continuidade – referem-se a um conjunto de ações ou atividades que já apresentam resultados no nível desejável de eficácia, devendo apenas ser gerenciadas no sentido da continuidade e da manutenção dos resultados esperados.

5.1.4 Entende-se como recursos e suporte necessários para atingir as metas: treinamentos, equipamentos, material de consumo, orientação da chefia, recursos financeiros etc.

5.1.5 Cabe à chefia prover os recursos e meios necessários para que as metas sejam atingidas pelo subordinado, acionando imediata e formalmente as áreas responsáveis pelo atendimento.

5.1.6 Toda vez que for atribuída ao subordinado nova meta, esta deverá ser registrada no Formulário.

5.1.7 O Formulário de Negociação e Acompanhamento do Desempenho deverá permanecer na unidade/divisão/setor até o final do período, quando será então encaminhado à Divisão de Recursos Humanos, juntamente com os formulários de Auto-Avaliação e Avaliação Final.

5.1.8 No caso do servidor ser transferido para outra unidade/divisão/setor, o Formulário deverá ser encaminhado para a nova chefia, com um parecer sobre o desempenho do servidor até a data da transferência.

## **5.2 Acompanhamento do Desempenho**

5.2.1 Esta etapa deverá ser realizada periodicamente, através de reuniões entre chefia e subordinado.

5.2.2 Deverão ser realizadas, no mínimo, 2 (duas) reuniões formais de Acompanhamento do Desempenho no período de 01 (um) ano, registrando-se seus resultados no Formulário de Negociação e Acompanhamento do Desempenho.

5.2.3 Todas as informações sobre o desempenho do servidor, os compromissos assumidos, os aspectos positivos e pontos que porventura precisam melhorar, os comentários, sugestões e necessidades do servidor, deverão ser anotados no Formulário após cada reunião.

5.2.4 Havendo identificação de fatores que estejam dificultando o desempenho do servidor, a chefia deverá tomar as providências necessárias no sentido de sanar essas dificuldades, acionando, se necessário, a Divisão de Recursos Humanos.

### 5.3 Avaliação do Desempenho

5.3.1 A Avaliação do Desempenho, que é a conclusão do processo, será realizada ao final do período de 12 (doze) meses, com base nas etapas anteriores: Negociação do Desempenho e Acompanhamento do Desempenho.

5.3.2 Para a realização da Avaliação de Desempenho serão usados os seguintes formulários:

I – Formulário de Auto-Avaliação, no qual o avaliado deverá registrar a sua auto-análise, bem como avaliar a atuação da chefia e as condições de trabalho oferecidas pela Instituição (recursos e meios);

II – Formulário de Avaliação Final, no qual a chefia caracteriza o desempenho apresentado pelo servidor durante o período do processo de Gestão de Desempenho.

5.3.3 Serão utilizados os seguintes critérios de avaliação de cada meta definida, pela chefia e servidor, para o período:

1 = **Não atingiu** – o servidor não apresentou resultados em relação à meta definida

2 = **Atingiu em parte** - o servidor apresentou resultados abaixo da expectativa

3 = **Atingiu totalmente** – o servidor apresentou os resultados esperados

4 = **Superou** – o servidor superou os resultados esperados

5.3.4 Serão utilizados os seguintes critérios de avaliação das habilidades profissionais e comportamentais do servidor:

1 = **Fraco** – Desempenho muito abaixo do nível esperado para o cargo

2 = **Regular** – Desempenho abaixo do esperado

3 = **Bom** – Desempenho adequado, atendendo aos requisitos do cargo

4 = **Muito Bom** – Desempenho acima do esperado

5 = **Excelente** – Desempenho muito acima do esperado, excedendo aos requisitos do cargo

5.3.5 A análise das habilidades profissionais e comportamentais do servidor faz parte do processo de Avaliação de Desempenho com o objetivo de identificar as necessidades de treinamento e de desenvolvimento.

## **6 DA PROGRESSÃO FUNCIONAL**

6.1 Ao final de cada interstício de 02 (dois) anos, a chefia imediata, com base nos resultados das avaliações de desempenho, emitirá parecer, por escrito, sobre a concessão ou não da progressão funcional por mérito ao servidor avaliado.

6.2 De posse do parecer da chefia imediata do servidor e dos formulários do Sistema de Gestão do Desempenho relativos ao interstício, a Divisão de Recursos Humanos solicitará o parecer da Comissão Permanente de Pessoal Técnico-Administrativo (CPPTA).

6.3 Após receber o parecer da CPPTA, a Divisão de Recursos Humanos encaminhará à Diretoria Executiva, para as devidas providências, parecer conclusivo sobre a concessão da progressão funcional por mérito ao servidor.

6.4 O servidor, quando for o caso, terá a sua progressão efetivada no mês em que completar o seu período aquisitivo, conforme o estabelecido na legislação vigente.

## **7 DO ESTÁGIO PROBATÓRIO**

7.1 Ao final do período definido legalmente como estágio probatório, a chefia imediata emitirá parecer, por escrito, sobre a efetivação ou não do servidor avaliado, considerando:

- a) os resultados das avaliações de desempenho realizadas no período;
- b) os fatores de avaliação previstos no Artigo 20 da Lei nº 8.112/90.

7.2 De posse do parecer da chefia imediata do servidor e dos formulários do Sistema de Gestão do Desempenho relativos ao período do estágio probatório, a Divisão de Recursos Humanos solicitará o parecer da Comissão Permanente de Pessoal Técnico-Administrativo (CPPTA).

7.3 Após receber o parecer da CPPTA, a Divisão de Recursos Humanos encaminhará à Diretoria Executiva, para as devidas providências, parecer conclusivo sobre a efetivação do servidor.

7.4 O servidor, aprovado no estágio probatório, será efetivado no mês em que completar o seu período aquisitivo, conforme o estabelecido na legislação vigente.

## **8 DAS DISPOSIÇÕES GERAIS**

8.1 Todos os participantes do Sistema de Gestão de Desempenho deverão estar presentes, quando convocados, nas atividades desenvolvidas com o objetivo de divulgar e esclarecer o funcionamento do Sistema de Gestão de Desempenho.

8.2 Todos os instrumentos, inclusive os de divulgação, são passíveis de mudança e adaptações que venham agilizar e facilitar o Sistema de Gestão de Desempenho e atender às demandas da Instituição ou de instâncias superiores.

8.3 A Divisão de Recursos Humanos poderá, a seu critério, propor à Diretoria Executiva a criação de uma Comissão para assessorá-la nas suas responsabilidades frente ao Sistema de Gestão de Desempenho.

8.4 Cabe à Divisão de Recursos Humanos encaminhar ao Conselho competente, para aprovação, propostas de normas que visem a legalizar e fundamentar o Sistema de Gestão de Desempenho.

8.5 As discordâncias que venham a ocorrer entre avaliador e avaliado deverão ser resolvidas com a assessoria da Divisão de Recursos Humanos, dentro da sua área de competência.

8.6 O servidor técnico-administrativo que discordar do resultado da Avaliação do Desempenho, no que diz respeito ao período do estágio probatório ou à progressão funcional por mérito, poderá encaminhar recurso ao órgão competente no prazo de até 30 (trinta) dias, contados a partir da ciência da homologação do resultado.



**SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO**  
**NEGOCIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO**

**IDENTIFICAÇÃO**

Nome do Servidor: \_\_\_\_\_

Matrícula: \_\_\_\_\_

Lotação: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Função: \_\_\_\_\_

Escolaridade: \_\_\_\_\_

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Promover uma maior participação do servidor no exercício de suas atividades, permitindo que o mesmo conheça o que é esperado em relação ao cargo/função que ocupa, as metas que lhe serão atribuídas e em que será baseada a sua avaliação.
2. Proporcionar ao servidor informações a respeito do seu desempenho e das habilidades a serem aprimoradas ou desenvolvidas, assegurando resultados de trabalho e desenvolvimento profissional.
3. Propiciar à chefia, além do fortalecimento das relações de trabalho com o seu subordinado, um instrumento de acompanhamento e avaliação contínua do desempenho do servidor, permitindo interferências ao longo do período, de forma a assegurar o cumprimento das metas traçadas e otimizar o alcance dos objetivos institucionais.
4. Subsidiar a chefia por ocasião da Avaliação de Desempenho do servidor.

**INSTRUÇÕES**

**NEGOCIAÇÃO DO DESEMPENHO**

1. A **chefia imediata e subordinado**, juntos, devem relacionar as atribuições do servidor no cargo/função que ocupa.
2. Em seguida, devem definir as metas que serão designadas ao servidor para o período de 01 (um) ano, bem como prever os recursos e suporte necessários.
3. Caso haja a previsão de necessidade de obtenção de recursos e suporte não disponíveis, mas possíveis de se obter, a chefia deve acionar imediata e formalmente as áreas responsáveis pelo atendimento.
4. Toda vez que for atribuída nova meta de trabalho ao servidor, durante o período definido, esta deverá ser devidamente registrada, assim como também deverão ser registradas as mudanças que possam ocorrer nas atribuições do servidor no cargo/função.
5. No momento da Negociação do Desempenho, chefia e subordinado deverão programar as datas das reuniões de Acompanhamento (no mínimo duas).

**ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO**

1. Este campo deverá ser utilizado para registro dos resultados (comentários, sugestões, solicitações etc) das reuniões de Acompanhamento
2. Durante as reuniões de Acompanhamento (**no mínimo 02 reuniões no período**), a chefia e o subordinado devem conversar, avaliando os resultados e discutindo medidas corretivas/complementares a serem tomadas, visando à obtenção das metas traçadas.
3. Poderão ser realizadas tantas reuniões quantas forem necessárias, a critério da chefia e do subordinado.

**OBSERVAÇÕES**

1. Este formulário deverá permanecer na unidade/divisão/setor de lotação do servidor até o final do período, quando será então encaminhado à Divisão de Recursos Humanos, juntamente com os demais formulários que compõem o Sistema de Gestão de Desempenho.
2. A Divisão de Recursos Humanos terá acesso a este formulário sempre que julgar necessário.
3. No caso do servidor ser transferido para outra unidade/divisão/setor, este formulário deverá ser encaminhado à nova chefia, juntamente com um parecer sobre o desempenho do servidor até a data da transferência.





**ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO**

**1. REUNIÕES DE ACOMPANHAMENTO** – Durante as reuniões de acompanhamento, análise, juntamente com o servidor, os resultados obtidos até então e registrem os aspectos relevantes, os pontos a melhorar, as ações e/ou providências necessárias.

<b>DATA DA REUNIÃO</b>	<b>RESULTADOS</b> (comentários, sugestões, solicitações, ações e/ou providências necessárias, pontos positivos etc.)	<b>OBSERVAÇÕES</b>

\_\_\_\_\_ Chefe Imediato \_\_\_\_\_ Servidor

**Visto:** Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ Divisão de Recursos Humanos



## SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO

### AUTO-AVALIAÇÃO

#### IDENTIFICAÇÃO

Nome do Servidor: \_\_\_\_\_ Matrícula: \_\_\_\_\_ Lotação: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Função: \_\_\_\_\_ Escolaridade: \_\_\_\_\_

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Propiciar ao servidor a revisão de seus pontos fortes e de suas dificuldades e a busca dos meios necessários ao autodesenvolvimento.
2. Identificar os aspectos dificultadores relacionados às condições de trabalho para as providências necessárias.
3. Subsidiar ações voltadas para a melhoria da qualidade de vida dos servidores.
4. Subsidiar programas de treinamento e desenvolvimento gerencial.
5. Auxiliar o servidor a preparar-se para a Avaliação de Desempenho.

#### INSTRUÇÕES

Prezado Servidor,

1. Leia cuidadosamente cada alternativa antes de registrar sua resposta.
2. Evite rasuras.
3. Procure não deixar nenhuma alternativa sem resposta.
4. Seja sincero e objetivo nas suas respostas. Não tenha receio de se expor, pois suas respostas são de enorme importância para a qualidade e consistência do Sistema de Gestão de Desempenho que, entre outros, tem o objetivo de aperfeiçoar o seu processo de desenvolvimento e valorização.
5. Procure utilizar os espaços existentes para registrar suas observações, comentários, sugestões ou quaisquer registros complementares que julgue necessário.
6. Assine, no espaço definido, cada folha deste formulário.

#### OBSERVAÇÕES

1. Este formulário deve ser preenchido pelo servidor antes da reunião final de Avaliação de Desempenho, a ser realizada com o chefe imediato. Após a reunião, o formulário será encaminhado à Divisão de Recursos Humanos, juntamente com os demais formulários que compõem o Sistema de Gestão de Desempenho.
2. Ao final da reunião de Avaliação de Desempenho, a Divisão de Recursos Humanos analisará todos os formulários para as devidas providências, devendo atestar a vistoria, com no mínimo uma assinatura no espaço definido.
3. Necessitando de qualquer informação ou esclarecimento adicional, entre em contato com a Divisão de Recursos Humanos.

## AUTO-AVALIAÇÃO

PERÍODO RELATIVO A \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ A \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

1. **AUTO-ANÁLISE** – Marque com um X a alternativa que melhor corresponde à sua real situação e atuação no trabalho, considerando o período acima definido.

	FRACO	REGULAR	BOM	ÓTIMO	EXCELENTE
1. Relacionamento com a chefia imediata					
2. Relacionamento com seus colegas de trabalho (Setor ou Divisão)					
3. Conhecimento do trabalho que realiza					
4. Qualidade do seu trabalho					
5. Pontualidade (horário de chegada e saída ao Setor ou Divisão)					
6. Assiduidade (frequência e permanência no Setor ou Divisão)					
7. Comprometimento (empenho para o alcance de resultados das tarefas atribuídas)					
8. Atendimento ao público interno e externo da Instituição					
9. Iniciativa (capacidade de propor alternativas e resolver problemas)					
10. Flexibilidade/Adaptabilidade (capacidade de se adaptar com facilidade a situações novas e/ou pressões de trabalho)					
11. Interesse pelo trabalho					
12. Espírito de equipe (participação e colaboração em atividades da equipe do Setor, Divisão ou mesmo da Instituição como um todo)					
13. Produtividade (execução das tarefas no limite previsto)					
14. Postura profissional (ética, discrição, apresentação pessoal)					
15. Satisfação com as atividades e responsabilidades do cargo/função					
16. Seu desempenho em relação às metas de trabalho (objetivo/projeto/tarefa) definidas, juntamente com sua chefia imediata, para o período. Considere a Negociação do Desempenho.					

**OBSERVAÇÕES** – Caso queira fazer algum comentário adicional sobre sua auto-análise, use o espaço abaixo.

\_\_\_\_\_  
Servidor

## AUTO-AVALIAÇÃO

**2. ATUAÇÃO DA CHEFIA** – Assinale com um X a alternativa que melhor corresponde à atuação da sua chefia imediata no período definido.

	NUNCA	ÀS VEZES	COM FREQUÊNCIA	SEMPRE	NÃO RESPONDEREI
<b>1. Relacionamento</b> Mostra-se cortês, agradável e interessado por todos os seus subordinados.					
<b>2. Acompanhamento/Feedback</b> Diz o que espera de meu trabalho e como estou realizando o mesmo, bem como ajuda a corrigir meus erros, orientando-me pessoalmente.					
<b>3. Reconhecimento</b> Elogia e reconhece um trabalho bem feito.					
<b>4. Trabalho em equipe</b> Reúne o grupo para discutir, ouvir opiniões e sugestões, solucionar problemas.					
<b>5. Informação</b> Mantém o grupo informado e atualizado sobre o que está acontecendo.					
<b>6. Autonomia</b> Dá liberdade para a execução dos trabalhos.					
<b>7. Coerência</b> Toma atitudes positivas no que se refere à justiça, à coerência em suas ações e ao profissionalismo em suas decisões, especialmente com relação ao trato com os seus subordinados.					
<b>8. Recursos</b> Preocupa-se e procura dar condições materiais para o grupo trabalhar.					
<b>9. Desenvolvimento do servidor</b> Preocupa-se com o desenvolvimento profissional de seus subordinados, incentivando, apoiando e auxiliando os mesmos na busca de capacitação.					

**OBSERVAÇÕES** – Caso queira fazer algum comentário adicional sobre a atuação da sua chefia imediata, use o espaço abaixo.

\_\_\_\_\_  
Servidor

## AUTO-AVALIAÇÃO

### 3. CONDIÇÕES DE TRABALHO

3.1 Como você classifica o espaço físico disponível para o seu trabalho em seu setor/divisão?

1. ( ) Ruim      2. ( ) Regular      3. ( ) Bom      4. ( ) Ótimo

Comentário - \_\_\_\_\_

3.2 Como são os recursos materiais (equipamentos, material de consumo) disponíveis para o seu trabalho em seu setor/divisão?

1. ( ) Ruim      2. ( ) Regular      3. ( ) Bom      4. ( ) Ótimo

Comentário - \_\_\_\_\_

### 4. CONCLUSÕES

4.1 Descreva alguns obstáculos, grandes ou pequenos, que possam estar impedindo que você desenvolva seu trabalho com sucesso e satisfação.

4.2 Segundo sua opinião, o que você precisa para melhorar e/ou manter seu desempenho no trabalho:

1. ( ) Capacitação/treinamento      ( ) No próprio setor/divisão  
( ) Seminários/Congressos, tais como: \_\_\_\_\_  
( ) Cursos, tais como: \_\_\_\_\_

2. ( ) Remanejamento (ir para outro setor/divisão), como: \_\_\_\_\_

Justifique: \_\_\_\_\_

3. ( ) Outras sugestões: \_\_\_\_\_

4.3 Outros comentários: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Servidor

Visto: Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Divisão de Recursos Humanos



SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO

AVALIAÇÃO FINAL DO DESEMPENHO - NÍVEL DE APOIO

IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR

Nome: \_\_\_\_\_ Matrícula: \_\_\_\_\_ Lotação: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Função: \_\_\_\_\_ Escolaridade: \_\_\_\_\_

PERÍODO RELATIVO A \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ A \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

1. **AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO EM FUNÇÃO DAS METAS PROGRAMADAS** - A chefia imediata deverá analisar o desempenho do servidor de acordo com cada meta de trabalho (objetivo/projeto/tarefa) definida, juntamente com o servidor, conforme a Negociação do Desempenho. A chefia imediata deverá colocar sua **rubrica** na alternativa que corresponde à avaliação do servidor em relação a cada meta definida para o período.

DESCRIÇÃO DAS METAS	NÃO ATINGIU	ATINGIU EM PARTE	ATINGIU TOTALMENTE	SUPEROU	COMENTÁRIOS

OBSERVAÇÕES:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**2. ANÁLISE DO DESEMPENHO EM FUNÇÃO DAS HABILIDADES PROFISSIONAIS E COMPORTAMENTAIS DO SERVIDOR** – A chefia imediata deverá analisar o desempenho do servidor conforme as habilidades profissionais e comportamentais demonstradas pelo mesmo no período definido. A chefia imediata deverá colocar sua **rubrica** na alternativa que corresponde à avaliação do servidor em cada habilidade, considerando: **FRACO** = desempenho muito abaixo do nível esperado para o cargo; **REGULAR** = desempenho abaixo do esperado; **BOM** = desempenho adequado, atendendo aos requisitos do cargo; **MUITO BOM** = desempenho acima do esperado; **EXCELENTE** = desempenho muito acima do esperado, excedendo aos requisitos do cargo.

HABILIDADES PROFISSIONAIS E COMPORTAMENTAIS	FRACO	REGULAR	BOM	MUITO BOM	EXCELENTE
<p><b>1. RESPONSABILIDADE</b>  Considera:  <b>PONTUALIDADE</b> – horário de chegada ao setor de trabalho e saída. Se isto está comprometendo o resultado do trabalho do servidor.  <b>ASSIDUIDADE</b> – frequência e permanência no setor. Se as faltas e afastamentos interferem no desempenho do servidor.  <b>COMPROMETIMENTO</b> – empenho para o alcance de resultados das tarefas atribuídas.  <b>ZELO PELO MATERIAL E EQUIPAMENTO</b> – utilização adequada dos materiais e equipamentos do setor  <b>SEGURANÇA E SAÚDE</b> – atenção para aspectos/normas de segurança e saúde no trabalho</p>					
<p><b>2. CONHECIMENTO DO TRABALHO</b>  Considera:  <b>CONHECIMENTO TÉCNICO</b> – domínio dos conhecimentos específicos exigidos por seu cargo/função.  <b>VISÃO DO PROCESSO</b> – conhecimento das rotinas administrativas e fluxo de atividades de seu setor</p>					
<p><b>3. QUANTIDADE DO TRABALHO</b>  Considera:  <b>PRAZOS CUMPRIDOS</b> – coerência entre tempo despendido e a complexidade da tarefa executada  <b>PRODUÇÃO</b> – execução das tarefas no limite previsto  <b>RESULTADOS</b> – alcance das atribuições e responsabilidades assumidas</p>					
<p><b>4. QUALIDADE DO TRABALHO</b>  Considera:  <b>APRESENTAÇÃO</b> – trabalhos apresentados de forma clara, precisa, dentro dos padrões de estética e de limpeza  <b>CORREÇÃO</b> – exatidão na realização e resultado das tarefas e dados/informações apresentados</p>					
<p><b>5. RELACIONAMENTO</b>  Considera:  <b>INTERPESSOAL</b> – habilidade no trato com pessoas, independente do nível hierárquico, profissional ou social; convivência harmoniosa com colegas e chefia</p>					

HABILIDADES PROFISSIONAIS E COMPORTAMENTAIS	FRACO	REGULAR	BOM	MUITO BOM	EXCELENTE
<p><b>6. INICIATIVA</b>            Considere:            a capacidade do servidor de reagir diante da ausência de instruções detalhadas ou em situações não-rotineiras, tomando decisões adequadas</p>					
<p><b>7. TRABALHO EM EQUIPE</b>            Considere:            a integração e capacidade de colaboração com a chefia e colegas de trabalho com os quais mantém contato nas suas atividades</p>					
<p><b>8. POSTURA PROFISSIONAL</b>            Considere:  <b>FLEXIBILIDADE/ADAPTABILIDADE</b> - capacidade de se adaptar com facilidade a situações novas e/ou pressões de trabalho  <b>ÉTICA</b> - integridade de conduta em relação ao trabalho  <b>HABILIDADE FUNCIONAL</b> - forma de lidar com situações delicadas de trabalho, evitando o agravamento ou conduzindo-as para solução adequada  <b>APRESENTAÇÃO PESSOAL</b> - higiene e apresentação pessoal e postura no ambiente de trabalho, como meio de transmitir a imagem da instituição</p>					
<p><b>9. AUTODESENVOLVIMENTO</b>            Considere:            o interesse em se desenvolver e progredir profissionalmente, buscando meios adequados para adquirir novos conhecimentos e experiências, relacionados com seu campo de atuação e com a instituição, para se manter atualizado.</p>					
<p><b>10.</b> _____</p>					
<p><b>11.</b> _____</p>					
<p><b>12.</b> _____</p>					

**COMENTÁRIOS/OBSERVAÇÕES:**

---



---

**3. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO GERAL DO SERVIDOR** - Levando em consideração a avaliação do desempenho do servidor em função das metas programadas e das habilidades profissionais e comportamentais apresentadas pelo mesmo, a chefia imediata deve avaliar o **desempenho geral do servidor** no período definido, colocando sua rubrica na alternativa que melhor caracteriza este desempenho:

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO GERAL DO SERVIDOR NO PERÍODO				
FRACO	REGULAR	BOM	MUITO BOM	EXCELENTE

**4.** Segundo sua opinião (chefia imediata), o que o servidor avaliado precisa para melhorar e/ou manter seu desempenho no trabalho:

1. (  ) Capacitação/treinamento (  ) No próprio setor/divisão (  ) Cursos, tais como: \_\_\_\_\_
2. (  ) Remanejamento (ir para outro setor/divisão), como: \_\_\_\_\_
3. (  ) Outras sugestões: \_\_\_\_\_  
Justifique: \_\_\_\_\_

**5. OUTRAS OBSERVAÇÕES DA CHEFIA**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**6. OBSERVAÇÕES DO SERVIDOR**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Chefe Imediato

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Servidor

Visto: Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Divisão de Recursos Humanos



SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO

**AValiação Final do Desempenho - NÍVEL INTERMEDIÁRIO**

**IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR**

Nome: \_\_\_\_\_

Matrícula: \_\_\_\_\_

Lotação: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Função: \_\_\_\_\_

Escolaridade: \_\_\_\_\_

PERÍODO RELATIVO A \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ A \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

**1. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO EM FUNÇÃO DAS METAS PROGRAMADAS** - A chefia imediata deverá analisar o desempenho do servidor de acordo com cada meta de trabalho (objetivo/projeto/tarefa) definida, juntamente com o servidor, conforme a Negociação do Desempenho. A chefia imediata deverá colocar sua **rubrica** na alternativa que corresponde à avaliação do servidor em relação a cada meta definida para o período.

DESCRIÇÃO DAS METAS	NÃO ATINGIU	ATINGIU EM PARTE	ATINGIU TOTALMENTE	SUPEROU	COMENTÁRIOS

**OBSERVAÇÕES:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**2. ANÁLISE DO DESEMPENHO EM FUNÇÃO DAS HABILIDADES PROFISSIONAIS E COMPORTAMENTAIS DO SERVIDOR** – A chefia imediata deverá analisar o desempenho do servidor conforme as habilidades profissionais e comportamentais demonstradas pelo mesmo no período definido. A chefia imediata deverá colocar sua **rubrica** na alternativa que corresponde à avaliação do servidor em cada habilidade, considerando: **FRACO** = desempenho muito abaixo do nível esperado para o cargo; **REGULAR** = desempenho abaixo do esperado; **BOM** = desempenho adequado, atendendo aos requisitos do cargo; **MUITO BOM** = desempenho acima do esperado; **EXCELENTE** = desempenho muito acima do esperado, excedendo aos requisitos do cargo.

HABILIDADES PROFISSIONAIS E COMPORTAMENTAIS	FRACO	REGULAR	BOM	MUITO BOM	EXCELENTE
<p><b>1. RESPONSABILIDADE</b>  Considera:  PONTUALIDADE – horário de chegada ao setor de trabalho e saída. Se isto está comprometendo o resultado do trabalho do servidor.  ASSIDUIDADE – frequência e permanência no setor. Se as faltas e afastamentos interferem no desempenho do servidor.  COMPROMETIMENTO – empenho para o alcance de resultados das tarefas atribuídas.  ZELO PELO MATERIAL E EQUIPAMENTO – utilização adequada dos materiais e equipamentos do setor  SEGURANÇA E SAÚDE – atenção para aspectos/normas de segurança e saúde no trabalho</p>					
<p><b>2. CONHECIMENTO DO TRABALHO</b>  Considera:  CONHECIMENTO TÉCNICO – domínio dos conhecimentos específicos exigidos por seu cargo/função.  VISÃO DO PROCESSO – conhecimento das rotinas administrativas e fluxo de atividades de seu setor</p>					
<p><b>3. QUALIDADE DO TRABALHO</b>  Considera:  APRESENTAÇÃO – trabalhos apresentados de forma clara, precisa, dentro dos padrões de estética e de limpeza  CORREÇÃO – exatidão na realização e resultado das tarefas e dados/informações apresentados</p>					
<p><b>4. PARTICIPAÇÃO</b>  Considera:  INICIATIVA E CRIATIVIDADE NA SOLUÇÃO DE PROBLEMAS – presteza de ação face a situações que requerem intervenção imediata  ESPÍRITO DE EQUIPE - participação efetiva e colaboração em atividades da equipe do Setor, Divisão ou mesmo da Instituição como um todo)  CONTRIBUIÇÃO – apresentação de sugestões, idéias inovadoras e críticas que possam aperfeiçoar o trabalho</p>					

HABILIDADES PROFISSIONAIS E COMPORTAMENTAIS	FRACO	REGULAR	BOM	MUITO BOM	EXCELENTE
<p><b>5. RELACIONAMENTO</b>  Considera:  INTERPESSOAL – habilidade no trato com pessoas, independente do nível hierárquico, profissional ou social; convivência harmoniosa com colegas e chefia</p>					
<p><b>6. ATENDIMENTO</b>  Considera:  ATENDIMENTO AO PÚBLICO INTERNO E EXTERNO – habilidade para interagir com usuários internos e externos com prontidão, disponibilidade e cortesia  CLAREZA DE EXPRESSÃO – transmissão das mensagens de forma objetiva e clara  CONSISTÊNCIA DAS INFORMAÇÕES – precisão e confiabilidade das informações prestadas</p>					
<p><b>7. POSTURA PROFISSIONAL</b>  Considera:  FLEXIBILIDADE/ADAPTABILIDADE - capacidade de se adaptar com facilidade a situações novas e/ou pressões de trabalho  ÉTICA – integridade de conduta em relação ao trabalho  HABILIDADE FUNCIONAL – forma de lidar com situações delicadas de trabalho, evitando o agravamento ou conduzindo-as para solução adequada  APRESENTAÇÃO PESSOAL – higiene e apresentação pessoal e postura no ambiente de trabalho, como meio de transmitir a imagem da instituição</p>					
<p><b>8. AUTODESENVOLVIMENTO</b>  Considera:  o interesse em se desenvolver e progredir profissionalmente, buscando meios adequados para adquirir novos conhecimentos e experiências, relacionados com seu campo de atuação e com a instituição, para se manter atualizado.</p>					
<p><b>OUTRAS</b> – Caso a chefia queira registrar outras habilidades profissionais e comportamentais do servidor avaliado, favor usar o espaço abaixo:</p> <p>9. _____</p> <p>10. _____</p>					

**COMENTÁRIOS/OBSERVAÇÕES:**

---



---

3. **AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO GERAL DO SERVIDOR** - Levando em consideração a avaliação do desempenho do servidor em função das metas programadas e das habilidades profissionais e comportamentais apresentadas pelo mesmo, a chefia imediata deve avaliar o **desempenho geral do servidor** no período definido, colocando sua rubrica na alternativa que melhor caracteriza este desempenho:

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO GERAL DO SERVIDOR NO PERÍODO				
FRACO	REGULAR	BOM	MUITO BOM	EXCELENTE

4. Segundo sua opinião (chefia imediata), o que o servidor avaliado precisa para melhorar e/ou manter seu desempenho no trabalho:

1. ( ) Capacitação/treinamento ( ) No próprio setor/divisão

( ) Cursos, tais como: \_\_\_\_\_

2. ( ) Remanejamento (ir para outro setor/divisão), como: \_\_\_\_\_

Justifique: \_\_\_\_\_

3. ( ) Outras sugestões: \_\_\_\_\_

5. **OUTRAS OBSERVAÇÕES DA CHEFIA**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. **OBSERVAÇÕES DO SERVIDOR**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Chefe Imediato

\_\_\_\_\_ Visto: Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Servidor

\_\_\_\_\_ Divisão de Recursos Humanos



SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO

AValiação FINAL DO DESEMPENHO - NÍVEL SUPERIOR

IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR

Nome: \_\_\_\_\_

Matrícula: \_\_\_\_\_

Lotação: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Função: \_\_\_\_\_

Escolaridade: \_\_\_\_\_

PERÍODO RELATIVO A \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ A \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

1. **AValiação DO DESEMPENHO EM FUNÇÃO DAS METAS PROGRAMADAS** - A chefia imediata deverá analisar o desempenho do servidor de acordo com cada meta de trabalho (objetivo/projeto/tarefa) definida, juntamente com o servidor, conforme a Negociação do Desempenho. A chefia imediata deverá colocar sua **rubrica** na alternativa que corresponde à avaliação do servidor em relação a cada meta definida para o período.

DESCRIÇÃO DAS METAS	NÃO ATINGIU	ATINGIU EM PARTE	ATINGIU TOTALMENTE	SUPEROU	COMENTÁRIOS

OBSERVAÇÕES:

---

---

**2. ANÁLISE DO DESEMPENHO EM FUNÇÃO DAS HABILIDADES PROFISSIONAIS E COMPORTAMENTAIS DO SERVIDOR** – A chefia imediata deverá analisar o desempenho do servidor conforme as habilidades profissionais e comportamentais demonstradas pelo mesmo no período definido. A chefia imediata deverá colocar sua rubrica na alternativa que corresponde à avaliação do servidor em cada habilidade, considerando: **FRACO** = desempenho muito abaixo do nível esperado para o cargo; **REGULAR** = desempenho abaixo do esperado; **BOM** = desempenho adequado, atendendo aos requisitos do cargo; **MUITO BOM** = desempenho acima do esperado; **EXCELENTE** = desempenho muito acima do esperado, excedendo aos requisitos do cargo.

HABILIDADES PROFISSIONAIS E COMPORTAMENTAIS	FRACO	REGULAR	BOM	MUITO BOM	EXCELENTE
<p><b>1. RESPONSABILIDADE</b>            Considere:  <b>PONTUALIDADE</b> – horário de chegada ao setor de trabalho e saída. Se isto está comprometendo o resultado do trabalho do servidor.  <b>ASSIDUIDADE</b> – frequência e permanência no setor. Se as faltas e afastamentos interferem no desempenho do servidor.  <b>COMPROMETIMENTO</b> – empenho para o alcance de resultados das tarefas atribuídas.  <b>ZELO PELO MATERIAL E EQUIPAMENTO</b> – utilização adequada dos materiais e equipamentos do setor.  <b>SEGURANÇA E SAÚDE</b> – atenção para aspectos/normas de segurança e saúde no trabalho</p>					
<p><b>2. CAPACIDADE PROFISSIONAL</b>            Considere:  <b>CONHECIMENTO PROFISSIONAL</b> – domínio e atualização técnica em seu campo de atuação  <b>INICIATIVA</b> – ação independente na execução dos trabalhos; capacidade de propor alternativas e resolver problemas  <b>CRIATIVIDADE</b> – capacidade de formular novos padrões, criar idéias inovadoras para o desenvolvimento do trabalho e da instituição e elaborar soluções novas</p>					
<p><b>3. QUALIDADE DO TRABALHO</b>            Considere:            atenção e cuidado dispensados no desenvolvimento de suas atividades, visando a obter resultados com excelência</p>					
<p><b>4. PLANEJAMENTO/ORGANIZAÇÃO</b>            Considere:  <b>PLANEJAMENTO</b> – capacidade de determinar, em função dos objetivos estabelecidos, planos e programas, definindo bem as etapas (o que fazer, como fazer, recursos necessários, prazos, pessoas, critérios de acompanhamento, controle e ações contingenciais)  <b>ORGANIZAÇÃO</b> – capacidade para trabalhar com método e ordem; distribuição adequada de tempo e de tarefas</p>					

HABILIDADES PROFISSIONAIS E COMPORTAMENTAIS	FRACO	REGULAR	BOM	MUITO BOM	EXCELENTE
<p><b>5. RELACIONAMENTO/COMUNICAÇÃO</b>  Considera:  RELACIONAMENTO INTERPESSOAL – habilidade no trato com pessoas, independente do nível hierárquico, profissional ou social; convivência harmoniosa com colegas e chefia  COMUNICAÇÃO – expressão de idéias com lógica e objetividade, por escrito ou oralmente.</p>					
<p><b>6. POSTURA PROFISSIONAL</b>  Considera:  FLEXIBILIDADE/ADAPTABILIDADE - capacidade de se adaptar com facilidade a situações novas e/ou pressões de trabalho  ÉTICA – integridade de conduta em relação ao trabalho  HABILIDADE FUNCIONAL – forma de lidar com situações delicadas de trabalho, evitando o agravamento ou conduzindo-as para solução adequada  APRESENTAÇÃO PESSOAL – higiene e apresentação pessoal e postura no ambiente de trabalho, como meio de transmitir a imagem da instituição</p>					
<p><b>7. AUTODESENVOLVIMENTO</b>  Considera:  o interesse em se desenvolver e progredir profissionalmente, buscando meios adequados para adquirir novos conhecimentos e experiências, relacionados com seu campo de atuação e com a instituição, para se manter atualizado</p>					
<p><b>OUTRAS</b> – Caso a chefia queira registrar outras habilidades profissionais e comportamentais do servidor avaliado, favor usar o espaço abaixo:</p>					
<p>8. _____</p>					
<p>9. _____</p>					
<p>10. _____</p>					

**COMENTÁRIOS/OBSERVAÇÕES:**

---



---



---

3. **AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO GERAL DO SERVIDOR** - Levando em consideração a avaliação do desempenho do servidor em função das metas programadas e das habilidades profissionais e comportamentais apresentadas pelo mesmo, a chefia imediata deve avaliar o **desempenho geral do servidor** no período definido, colocando sua rubrica na alternativa que melhor caracteriza este desempenho:

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO GERAL DO SERVIDOR NO PERÍODO				
FRACO	REGULAR	BOM	MUITO BOM	EXCELENTE

4. Segundo sua opinião (chefia imediata), o que o servidor avaliado precisa para melhorar e/ou manter seu desempenho no trabalho:

1. (  ) Capacitação/treinamento (  ) No próprio setor/divisão

(  ) Cursos, tais como: \_\_\_\_\_

2. (  ) Remanejamento (ir para outro setor/divisão), como: \_\_\_\_\_

Justifique: \_\_\_\_\_

3. (  ) Outras sugestões: \_\_\_\_\_

5. **OUTRAS OBSERVAÇÕES DA CHEFIA**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. **OBSERVAÇÕES DO SERVIDOR**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Chefe Imediato

\_\_\_\_\_ Visto: Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Divisão de Recursos Humanos

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, Fernando L. O impacto do Modelo Gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Brasília: ENAP, **Cadernos ENAP**, n. 10, 1997.

ARCHER, Earnest. R. O mito da motivação. In: BERGAMINI, C.; CODA, R. **Psicodinâmica do comportamento organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BARBOSA, Livia. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**, Brasília: ENAP, v. 120, n. 3, set./dez. 1996.

BARÇANTE, Luiz Cesar. **Qualidade total: uma visão brasileira: o impacto estratégico na universidade e na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1988.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BERGAMINI, Cecília W. **Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1990.

\_\_\_\_\_. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. Novo exame preocupado da avaliação de desempenho. **Revista de Administração**, v. 18, n. 2, p.5-11, abr./jun. 1983.

\_\_\_\_\_. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1982.

BERGAMINI, Cecília W.; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BÖHMERWALD, Pedro. **Gerenciando o sistema de avaliação do desempenho**. Belo Horizonte: UFMG, Escola de Engenharia, Fundação Christiano Ottoni, 1996.

BOOG, Gustavo G. (coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD**. 3. ed. São Paulo: MAKRON Books, 1999.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRASIL. Lei Nº 7.555, de 18 de dezembro de 1986. Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação de Ensino Superior de São João del-Rei e dá outras providências. In: **Diário Oficial da União**, Brasília, n. 245, Seção I, p. 19561-62, 23 dez. 1986.

BRASIL. Decreto n. 94664, de 23 de julho de 1987. Aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei n. 7.596, de 10 de abril de 1987. In: **Diário Oficial da União**, Brasília, n. 139, Seção I, p. 11768-72, 24 jul. 1987.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria n. 475, de 26 de agosto de 1987. Expede Normas Complementares para a execução do Decreto n. 94664, de 23 de julho de 1987. In: **Diário Oficial da União**, Brasília, n. 165, Seção I, p. 13967-71, 31 ago. 1987.

BRASIL. Presidência da República. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Imprensa Nacional, 1995.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. A Nova Política de Recursos Humanos. In: **Cadernos MARE da Reforma do Estado**, Brasília, c.11, 1997.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública. In: **Cadernos MARE da Reforma do Estado**, Brasília, c. 4, 1997.

BRASIL. Escola Nacional de Administração Pública. Experiências de avaliação de desempenho na administração pública federal. Brasília: ENAP, **Cadernos ENAP**, n. 19, 2000.

BRESSER PEREIRA, L. C. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público**, ENAP, Brasília, v. 120, n. 1, jan./abr. 1996.

\_\_\_\_\_. A reforma do Estado nos anos 90: lógica e mecanismos de controle. **Cadernos Mare da Reforma do Estado**, n. 1, 1997.

BRETAS PEREIRA, Maria José L. Modelos de mudança nas organizações brasileiras: uma análise crítica. In: BJUR, Wesley; CARAVANTES, Geraldo R. et al. **Reengenharia ou Readministração?**. Porto Alegre: AGE, 1994.

CAMACHO, Joel da Silva. **Psicologia organizacional**: uma abordagem sistêmica. São Paulo: EPU, 1984. Coleção temas básicos de psicologia; vol.4.

CAMPOS, Eliane Cristina de. **O Impacto da Implantação do Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) na Área Técnico-Administrativa da Universidade Federal de Santa Catarina**. Florianópolis, 1992. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC.

CARVALHO, Antonio V. de; NASCIMENTO, Luiz P. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, v. 1, 1997.

- CARVALHO, Maria do Socorro M. V. de. Análise de desempenho: relatório de análise. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 13(1), p. 105-114, jan./mar. 1979.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Desempenho humano nas empresas**: como desenhar cargos e avaliar o desempenho. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- \_\_\_\_\_. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- \_\_\_\_\_. **Os novos paradigmas**: como as mudanças estão mexendo com as empresas. São Paulo: Atlas, 1996.
- CLARK, Jon. **Managing innovation and change**: people, technology and strategy. London: Sage, 1995.
- CONNELLAN, T. K. **Fator humano e desenvolvimento empresarial**. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1984.
- COUTINHO, Virgínio A. F.; CAMPOS, Maria Teresa O. S. Brasil Século XXI: a construção de um Estado eficaz. **Texto para discussão ENAP**, n. 7, Brasília, ago. 1996.
- CURSOS ENAP. **Qualidade e participação na administração pública**. Brasília, 1997.
- D'AMBROSIO, Daniela. Avaliação coletiva ganha espaço nas organizações. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, p. C-12, 31 mai. 1999.
- DIAS SOBRINHO, José; BALZAN, Newton Cesar (orgs.). **Avaliação institucional**: teoria e experiências. São Paulo: Cortez, 1995.
- DRUCKER, Peter F. **A prática de administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.
- \_\_\_\_\_. **Fator humano e desempenho**. São Paulo: Pioneira, 1983.
- \_\_\_\_\_. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.
- EDWARDS, Mark R.; EWEN, Ann J. Feedback de 360°. **HSM Management**, n. 6, jan./fev. 1998.
- ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal**. Brasília: ENAP, 2000.
- FRANÇA, Bárbara Heliodora. Funcionário público: trabalhador como os outros?. **Revista do Serviço Público**, ENAP, Brasília, v. 118, n.2, jul./ago. 1994.

- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.
- FERREIRA, Caio Márcio M. Crise e reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. **Revista do Serviço Público**, ENAP, Brasília, v. 120, n. 3, set./dez. 1996.
- FUNDAÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DE SÃO JOÃO DEL-REI. Conselho Deliberativo Superior. **Resolução 004**, de 18 de setembro de 1989. Fixa normas regulamentadoras para progressão por mérito para os servidores técnicos-administrativos. São João del-Rei, 1989.
- \_\_\_\_\_. **Estatuto**. São João del-Rei, 1991.
- \_\_\_\_\_. **Regimento Geral**. São João del-Rei, 1991.
- \_\_\_\_\_. Conselho Deliberativo Superior. **Resolução 006**, de 31 de maio de 1999. Aprova regimento interno da Vice-diretoria de Recursos Humanos e Assuntos Comunitários (VICOM). São João del-Rei, 1999.
- FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO. **Missão**. Disponível em: <http://www.fundaj.gov.br/cat/mis.html>. Acesso em: 03 nov. 2000.
- GELLERMAN, Saul W. **Motivação e produtividade**. São Paulo: Melhoramentos, 1976.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p-20-29, mai./jun. 1995.
- GRILLO, Antonio Nicolló. Avaliação de desempenho: a experiência brasileira na administração pública. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 24-38, jan./mar. 1982.
- GUIMARÃES, Tomás de Aquino; NADER, Rosa Maria; RAMAGEM, Sérgio Pinela. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 6, p. 43-62, nov./dez. 1998.
- HERZBERG, Frederick. Mais uma vez: como motivar seus funcionários? IN: VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 55-81.
- HESKETH, José Luiz. Avaliação de Desempenho. **Executivo**, Porto Alegre, n. 17, p. 27-34, abr./jun. 1978.
- KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1980.

- KINDALL, Alva F.; GATZA, James. Programa positivo da avaliação de desempenho. **Coleção Harvard de Administração**, São Paulo: Nova Cultural, 1986.
- LAWLER III, Edward E.; MOHRMAN Jr., Allan M.; RESNICK, Susan M. Performance appraisal revisited. **Organizational Dynamics**, v. 13, n. 1, p. 20-35, summer, 1984.
- LEVINSON, Harry. Avaliação de Que Desempenho? IN: VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 189-203.
- \_\_\_\_\_. Administração por Objetivos de Quem? IN: VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 205-222.
- LEVY, Evelyn. Formação e capacitação na construção de um novo Estado. **Texto para discussão ENAP**, n.19, Brasília, set. 1997.
- LIMA, Suzana M. V.; GUIMARÃES, Tomás A.; HANNA, Elenice S. Avaliação de desempenho de pessoal: a experiência da EMBRAPA e o ponto de vista de seus atores. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 21 (2), p. 10-20, abr./jun. 1986.
- LODI, João Bosco. **Administração por objetivos**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1974.
- \_\_\_\_\_. **Administração por objetivos: uma crítica**. São Paulo: Pioneira, 1972.
- LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.
- \_\_\_\_\_. **Avaliação de desempenho: métodos e acompanhamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- MAIA, Francisco de Assis; BUSSONS, José. **Avaliação de cargos e de desempenho: uma nova metodologia**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MASLOW, Abraham H. **Introdução à psicologia do ser**. 2. ed. Rio de Janeiro: Eldorado Tijuca, 1975.
- MATTA, Roberto A. da. Avaliação: uma perspectiva sociológica. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 13(1), p. 115-124, jan./mar. 1979.
- MATTOS, Ruy de A. **Desenvolvimento de recursos humanos e mudança organizacional**. Rio de Janeiro: LTC: ANFUP, 1985.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1995.
- \_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.

McGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

\_\_\_\_\_. Um exame preocupado da avaliação de desempenho. **Revista Expansão**, São Paulo, v. 2(38), jul. 1973.

MEYER, Herbert H.; KAY, Emmanuel; FRENCH Jr., John R. P. Divisão de Papéis na Avaliação de Desempenho. IN: VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 175-188.

MILANI, Ione. Sistemas de avaliação de desempenho: uma revisão de literatura. **Revista de Administração**, São Paulo 23(3):45-47, jul./set. 1988.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MONTEIRO, Carmem D. B. A Função Pública e o Aparelho Estatal: um olhar à luz da Reforma Administrativa Brasileira. Escola Brasileira de Administração Pública-EBAP/FGV. **ENANPAD** 1998.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Educação**, Porto Alegre n. 37, p. 7-32, mar. 1999.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997.

OBERG, Wiston. Torne a Avaliação de Desempenho Relevante. IN: VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 239-252.

ODELIUS, Catarina C. **Survey sobre experiências de avaliação de desempenho na administração pública federal**: relatório de análise sobre os sistemas pesquisados. 30 out.2000. E-mail para: Magda Valéria Silva, mvsilva@adm.ufgrs.br.

\_\_\_\_\_. **Survey sobre experiências de avaliação de desempenho na administração pública federal**: relatório sobre os sistemas de avaliação de desempenho. 30 out.2000. E-mail para: Magda Valéria Silva, mvsilva@adm.ufgrs.br.

ODENWALD, Sylvia; MATHENY, William G. **Impacto global**: tendências mundiais em treinamento e desenvolvimento. São Paulo: Futura, 1996.

ODIORNE, George S. **Administração por objetivos**. Traduzido por A. Garcia de Miranda Netto. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1981. Tradução de: Management decision by objectives.

OLIVEIRA CASTRO, Gardênia A.; CARMO LIMA, Geny B. do; VEIGA, Maria Raimunda M. da. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 38-52, jul./set. 1996.

PASQUALI, L.; RAISER, E. Avaliação de desempenho de pessoal técnico administrativo: elaboração de um instrumento. In: **Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Brasília: Departamento de Psicologia da UnB, v. 1, n. 1, p. 19-37, jan./abr., 1985.

PINHEIRO, Ivan A. Limites à eficácia, eficiência, efetividade e economicidade das ações governamentais. (mimeo) Brasília: MEC/CISET, 1996.

PONTES, Benedito Rodrigues. **A competitividade e a remuneração flexível**. São Paulo: LTr, 1995.

\_\_\_\_\_. **Avaliação de desempenho: uma abordagem sistêmica**. 5. ed. São Paulo: LTr, 1991.

\_\_\_\_\_. **Avaliação de desempenho: uma nova abordagem**. 7. ed. São Paulo: LTr, 1999.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. **Manual de investigação em ciências sociais**. 2. ed. Lisboa: Gradiva, 1998.

REIS, Germano Glufke. **Avaliação 360 graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1998.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SHIGUNOV NETO, Alexandre. **Avaliação de desempenho: as propostas que exigem uma nova postura dos administradores**. Rio de Janeiro: Book Express, 2000.

SILVA, Magda Valéria. Avaliação de desempenho: uma poderosa ferramenta de gestão dos recursos humanos nas organizações. IN: MANSSOUR, Ana Beatriz B. et al. **Tendências em Recursos Humanos**. Porto Alegre: Multimpresos, 2001, p. 181-197.

STOFFEL, Inácio. **Administração do desempenho: metodologia gerencial de excelência**. Florianópolis: Perspectiva, 1997.

TEIXEIRA, Hélio Janny; SANTANA, Solange Maria (coord.). **Remodelando a gestão pública**. São Paulo: EDGAR BLÜCHER LTDA., 1994.

THOMAS Jr., R. Roosevelt. Nota da Harvard Business School: Como Gerenciar o Contrato Psicológico. IN: VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997., p. 37-54.

TOLEDO, F. de; MILIONI, B. **Dicionário de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

- TRIPODI, Tony; FELLINI, Phillip; MEYER, Henry. **Análise da Pesquisa Social**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1975.
- TRIVINÕS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. Hospital das Clínicas. **Plano Integrado de Desenvolvimento de Recursos Humanos**. Belo Horizonte, 1999.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. Conselho Universitário. **Resolução Nº 6**, de 24 de julho de 1998. Institui o Sistema de Análise de Desempenho Funcional para o pessoal técnico-administrativo da Universidade Federal de Uberlândia e dá outras providências. Uberlândia, 1998.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Conselho de Administração. **Resolução Nº 002**, de 16 de fevereiro de 2000. Dispõe sobre a avaliação de desempenho em estágio probatório do servidor técnico-administrativo e do docente.
- VELLEMONT, Serge. A modernização do Estado: as lições de uma experiência. **Texto para discussão ENAP**, n. 12, Brasília, 1996.
- VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- WALTON, Mary. **O método Deming de administração**. 5. ed. São Paulo: Marques Saraiva, 1989.
- WAHRLICH, Beatriz. Painel sobre a avaliação de desempenho no serviço público federal. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 13(1), p. 89-104, jan./mar. 1979.
- WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1999.
- WOOD JR., Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente (coord.). **Remuneração por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- XAVIER, Odiva S.; RIBEIRO, Tércia Z. T.; FONSECA FILHO, José Prado. Avaliação de desempenho em RH na pesquisa agropecuária. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 23 (1), p. 45-54, jan./mar. 1988.
- ZIMPECK, Beverly Glen. **Administração de Salários**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

## **ANEXOS**

## **ANEXO A**

Questionário Aplicado aos Servidores Técnicos-Administrativos

São João del-Rei, janeiro de 2000.

Prezado servidor,

Estou cursando Mestrado em Administração, área de Recursos Humanos, na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

O tema que escolhi para minha Dissertação é "Avaliação de Desempenho" nas instituições federais de ensino superior, particularmente na Fundação de Ensino Superior de São João del-Rei (FUNREI).

Gostaria de poder contar com a sua colaboração para responder um questionário sobre o tema, o que será de grande importância para minhas pesquisas.

Peço-lhe, ainda, o favor de **não deixar nenhuma questão sem resposta.**

Desde já agradeço seu apoio e sua colaboração.

Cordialmente,

  
Magda Valéria Silva

**BLOCO 1**  
**DADOS DE IDENTIFICAÇÃO**

a) Sexo	1 ( ) Masculino 2 ( ) Feminino
b) Grau de instrução	1 ( ) 1º Grau incompleto 2 ( ) 1º Grau completo 3 ( ) 2º Grau incompleto 4 ( ) 2º Grau completo 5 ( ) Superior incompleto 6 ( ) Superior completo 7 ( ) Especialização 8 ( ) Mestrado
c) Idade	1 ( ) 21 a 30 anos 2 ( ) 31 a 40 anos 3 ( ) 41 a 50 anos 4 ( ) 51 a 60 anos 5 ( ) acima de 60 anos
d) Tempo de serviço na instituição	1 ( ) 2 a 6 anos 2 ( ) 7 a 11 anos 3 ( ) 12 a 16 anos 4 ( ) 17 a 21 anos 5 ( ) 21 a 25 anos 6 ( ) acima de 25 anos
e) Nível	1 ( ) Nível de Apoio 2 ( ) Nível Intermediário 3 ( ) Nível Superior
f) Cargo e/ou Função atual	Cargo: .....  Função atual: .....
g) Você já foi submetido a algum processo formal de avaliação de desempenho?	1 ( ) Sim 2 ( ) Não

*Em cada uma das afirmativas que se seguem, assinale apenas uma das opções de resposta:*

<b>BLOCO 2 PERCEPÇÃO SOBRE FATORES QUE INFLUENCIAM O DESEMPENHO NO TRABALHO</b>	1 Discordo totalmente	2 Discordo em parte	3 A afirmativa é indiferente para mim	4 Concordo em parte	5 Concordo totalmente
1) Para trabalhar bem, todo servidor precisa ser constantemente supervisionado.					
2) O trabalhador é motivado, principalmente, por recompensas financeiras.					
3) O comprometimento da chefia é de grande importância para o comprometimento do servidor com o trabalho.					
4) A oportunidade de qualificação profissional, através de cursos oferecidos pela instituição, estimula o servidor.					
5) A insatisfação com o salário provoca no servidor baixo comprometimento com o trabalho.					
6) A maior recompensa para o servidor de uma instituição pode ser seu próprio local de lotação funcional.					
7) Todo servidor é capaz de se esforçar para o alcance dos objetivos institucionais, desde que a instituição determine claramente o que espera dele e que ofereça boas condições de trabalho.					
8) Um plano de carreiras, que assegure a possibilidade de promoções, é fator de extrema importância para um desempenho positivo dos servidores de uma instituição.					

*Na relação abaixo estão citados alguns critérios de desempenho pelos quais geralmente os servidores são avaliados.*

*Considerando as características próprias do seu cargo e/ou função atual na instituição, atribua um grau de importância para cada critério em uma avaliação de desempenho:*

<b>BLOCO 3 PERCEPÇÃO SOBRE CRITÉRIOS DE DESEMPENHO</b>	<b>1</b> Imprescindível	<b>2</b> Muito importante	<b>3</b> Importante	<b>4</b> Pouco importante	<b>5</b> Irrelevante
1) Formação profissional					
2) Grau de escolaridade					
3) Conhecimento do trabalho					
4) Criatividade					
5) Iniciativa					
6) Qualificação profissional					
7) Agilidade física e manual					
8) Qualidade do trabalho					
9) Produção					
10) Raciocínio lógico					
11) Assiduidade					
12) Pontualidade (horário de trabalho)					
13) Ética					
14) Disciplina					
15) Responsabilidade					
16) Relacionamento interpessoal					
17) Aparência pessoal					
18) Adaptabilidade					
19) Equilíbrio emocional					
20) Zelo pelo material e equipamento					
21) Interesse pelo trabalho					
22) Entusiasmo					
23) Espírito de colaboração/equipe					
24) Segurança no trabalho					
25) Polidez					
26) Sociabilidade					
27) Liderança					
28) Organização					
29) Objetividade					
30) Capacidade de supervisão					
31) Imparcialidade					
32) Habilidade em ouvir e falar					
33) Capacidade de decisão					
34) Dinamismo					

*Caso queira citar mais algum (ns) critério (s) que julgue imprescindível, utilize o espaço abaixo:*

- 35)
- 36)
- 37)
- 38)
- 39)
- 40)

*Em cada uma das afirmativas que se seguem, assinale apenas uma das opções de resposta:*

<b>BLOCO 4 PERCEPÇÃO SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b>	1 Discordo totalmente	2 Discordo em parte	3 A afirmativa é indiferente para mim	4 Concordo em parte	5 Concordo totalmente
1) É desagradável o fato de ser avaliado.					
2) A avaliação de desempenho deve ser um importante meio de alimentação de outros sistemas organizacionais, tais como: seleção, treinamento e desenvolvimento, administração salarial e movimentação de pessoal.					
3) Os formulários (fichas) que guiam a avaliação de desempenho devem permitir uma discussão profunda entre avaliador e avaliado.					
4) Pela própria posição hierárquica do avaliador, ele sempre dominará qualquer discussão com o avaliado sobre seu desempenho.					
5) A avaliação de desempenho deve ser um meio válido para indicar necessidades de treinamento e capacitação de pessoal.					
6) Os formulários (fichas) de avaliação de desempenho devem ser adequados às peculiaridades (características próprias) do cargo/função do avaliado.					
7) O avaliador, sendo um colega de trabalho do avaliado, sempre se sentirá constrangido ao ter que julgá-lo.					
8) A avaliação de desempenho deve ser um meio válido para justificar revisão de salários e/ou gratificações.					
9) A entrevista, que é a discussão sobre o desempenho, é essencial num sistema de avaliação de desempenho.					
10) O superior imediato tende a ser mais generoso com a avaliação dos servidores que lhe estão mais próximos.					
11) Para que a avaliação de desempenho seja válida é necessário que, logo após a sua aplicação, ocorram medidas práticas no sentido de analisar os resultados e tomar as medidas cabíveis.					
12) Um método de avaliação de desempenho só é válido quando o subordinado também avalia as condições de trabalho e a atuação da chefia imediata.					
13) Para avaliar de forma correta, o avaliador necessita ser treinado sobre como avaliar seus subordinados.					
14) A avaliação de desempenho deve ter o objetivo único de embasar o processo de progressão por mérito do servidor.					
15) Os formulários (fichas) de avaliação de desempenho devem favorecer a objetividade do avaliador, ou seja, não permitir que o avaliador se utilize de conceitos e sentimentos só seus para descrever o avaliado.					
16) A avaliação de desempenho deve ser feita pelo superior imediato do servidor, porque este é quem mais conhece o trabalho de seu subordinado.					
17) A avaliação de desempenho pode estimular a participação e produção do servidor.					
18) Os fatores (critérios) de avaliação de desempenho devem ser objetivos e claramente definidos para os avaliadores e avaliados.					
19) A avaliação de desempenho pode ter mais valor se o servidor for avaliado por um grupo de avaliadores que conheça o seu trabalho.					
20) Pode se avaliar a qualidade do trabalho de um servidor independentemente de haver ou não avaliação de desempenho.					

<b>BLOCO 4 (continuação)</b>	<b>1</b> Discordo totalmente	<b>2</b> Discordo em parte	<b>3</b> A afirmativa é indiferente para mim	<b>4</b> Concordo em parte	<b>5</b> Concordo totalmente
21) A avaliação de desempenho interessa ao servidor, uma vez que lhe permite colocar, perante sua chefia imediata, suas queixas, sugestões e aspirações.					
22) A avaliação de desempenho interessa a instituição porque permite planejar atividades para o servidor cumprir num período seguinte.					
23) É satisfatório o atual sistema de avaliação de desempenho da FUNREI.					

São João del-Rei, janeiro de 2000.

Prezado servidor,

Considerando as pesquisas que tenho realizado em vista da minha dissertação de Mestrado, cujo tema central é “Avaliação de Desempenho”, gostaria de poder contar com sua colaboração para responder a questão abaixo.

Esclareço-lhe que não há necessidade alguma de se identificar.

Desde já agradeço seu importante apoio.

**1) Na sua percepção, quais são os aspectos positivos e negativos do atual sistema de avaliação de desempenho da FUNREI? Justifique.**

## **ANEXO B**

Ficha de Acompanhamento do Servidor

## ACOMPANHAMENTO DO SERVIDOR

Nome do Servidor: \_\_\_\_\_ Lotação: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Matrícula: \_\_\_\_\_

- 1 - Leia cuidadosamente cada frase. Evite erros ou borrões.
- 2 - Ponha sua rubrica no quadrículo que corresponde ao desempenho do servidor com relação a cada afirmação abaixo;
- 3 - Date e assine a ficha de acompanhamento.
- 4 - Devolva esta ficha, dentro de 30 (trinta) dias, a DIRHU/SESEL
- 5 - Utilize o espaço em branco, ao lado de cada item, para citar fatos, dados, datas etc., nos quais você baseou a sua resposta.
- 6 - Referente ao período de \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

ITEM	CRITÉRIOS DE ACOMPANHAMENTO	ANOTAÇÃO
1	<p><b>QUANTIDADE DE TRABALHO</b></p> <p>Considere o volume de trabalho produzido e o atendimento aos prazos estabelecidos.</p> <p>1.1 - O servidor concluiu os trabalhos dentro dos prazos estabelecidos. <input type="checkbox"/> SIM   <input type="checkbox"/> NÃO</p> <p>1.2 - O volume produzido foi compatível com as necessidades do cargo. <input type="checkbox"/> SIM   <input type="checkbox"/> NÃO</p>	
2	<p><b>QUALIDADE DO TRABALHO</b></p> <p>Considere a qualidade do trabalho produzido em comparação com os padrões exigidos.</p> <p>2.1 - Atendeu aos padrões exigidos. Raramente requereu correções. <input type="checkbox"/> SIM   <input type="checkbox"/> NÃO</p>	
3	<p><b>RESPONSABILIDADE</b></p> <p>Considere a autonomia demonstrada na execução dos trabalhos rotineiros.</p> <p>3.1 - Raramente necessitou de supervisão direta. <input type="checkbox"/> SIM   <input type="checkbox"/> NÃO</p>	
4	<p><b>CONHECIMENTO DO TRABALHO</b></p> <p>Considere os conhecimentos teóricos e práticos do servidor com relação a necessidade do seu cargo bem como seu esforço para o desenvolvimento do seu preparo profissional.</p> <p>4.1 - Seus conhecimentos mostraram-se suficientes para o bom exercício do cargo ou seus esforços de aprendizagem levaram-no a continuamente aproximar-se do atendimento às necessidades do cargo. <input type="checkbox"/> SIM   <input type="checkbox"/> NÃO</p>	
5	<p><b>APRESENTAÇÃO PESSOAL</b></p> <p>Considere a apresentação do servidor quanto aos aspectos de higiene pessoal, propriedade e limpeza da indumentária utilizada no horário de trabalho.</p> <p>5.1 - Sua apresentação pessoal foi compatível com o cargo que exerce. <input type="checkbox"/> SIM   <input type="checkbox"/> NÃO</p>	
6	<p><b>SEGURANÇA DO TRABALHO</b></p> <p>Considere os cuidados quanto a segurança própria e de terceiros demonstradas no exercício profissional (obediência às normas de segurança, uso do E.P.I. - Equipamento de Proteção Individual, preparação do local e equipamento de trabalho).</p> <p>6.1 - Evidenciou os cuidados necessários à segurança do seu exercício profissional. <input type="checkbox"/> SIM   <input type="checkbox"/> NÃO</p>	
7	<p><b>INICIATIVA</b></p> <p>Considere a capacidade de solucionar problemas urgentes e/ou circunstanciais.</p> <p>7.1 - Resolveu satisfatoriamente a maioria dos imprevistos no seu trabalho. <input type="checkbox"/> SIM   <input type="checkbox"/> NÃO</p>	
8	<p><b>ORGANIZAÇÃO</b></p> <p>Considere a utilização de método, planejamento e controle demonstrados pelo servidor no desempenho do cargo.</p> <p>8.1 - O grau de organização demonstrado atendeu às necessidades do cargo. <input type="checkbox"/> SIM   <input type="checkbox"/> NÃO</p>	

**ITEM CRITERIOS DE ACOMPANHAMENTO**

**ANOTAÇÕES**

**9 DISCIPLINA**

Considere o comportamento do servidor quanto aos aspectos de observância aos regulamentos e orientações da chefia.

9.1 - Observou rigorosamente as normas e orientações da chefia.

SIM | NÃO

**10 RELACIONAMENTO**

Considere os efeitos do comportamento de servidor em seu meio local imediato, ou seja, nas suas relações com superiores, pares subordinados e público em geral, no que diz respeito a facilitar ou dificultar essas relações.

10.1 - Sabe lidar e estabelecer relações com as pessoas.

SIM | NÃO

**11 ZELO PELO MATERIAL E EQUIPAMENTO**

Considere o manuseio, conservação e manutenção das máquinas e equipamentos de trabalho.

11.1 - Conservou em boas condições de uso os materiais, máquinas e equipamentos utilizados no trabalho.

**12 ASSIDUIDADE**

Considere o comportamento do servidor quanto aos aspectos de comparecimento ao trabalho.

12.1 - Somente faltou por motivos justificáveis ou não faltou.

SIM | NÃO

**13 PONTUALIDADE**

Considere o comportamento do servidor quanto ao aspecto de cumprimento de horário.

13.1 - Iniciou e terminou sua jornada de trabalho nos horários estabelecidos.

SIM | NÃO

**14 AUSÊNCIA DE PUNIÇÃO**

Considere a ausência ou não de punições legais conforme a CLT, ou seja, ausência de advertência verbal, advertência escrita ou suspensão.

14.1 - No período considerado, nada consta.

SIM | NÃO

**15 TREINAMENTO**

Considere a aprovação ou não nos treinamentos específicos do cargo ocupado pelo servidor dos quais ele efetivamente participou.

15.1 - O servidor foi aprovado nos treinamentos do cargo que efetivamente frequentou.

SIM | NÃO

**DEFICIÊNCIAS NO DESEMPENHO: HIPÓTESES**

Caso julgue necessário, cite suas hipóteses para as deficiências apresentadas no desempenho do servidor.

Espaço livre para comentários sobre outros aspectos com relação ao desempenho e potencial do servidor.

**RESUMO DA ENTREVISTA DE ACOMPANHAMENTO**

1 - Pontos fortes e fracos do servidor.

2 - Objetivos para o próximo período (seis meses), comuns ao servidor e a chefia.

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

assinatura do Servidor

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

assinatura da Chefia

**CONTROLE DIRHU/SESEL**

Expedida em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Recebida em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## **ANEXO C**

Ficha de Acompanhamento das Condições de Trabalho

## ACOMPANHAMENTO DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO

Nome do Servidor: \_\_\_\_\_ Lotação: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Matrícula: \_\_\_\_\_

- 1 - Leia cuidadosamente cada frase. Evite erros ou borrões.
- 2 - Ponha sua rubrica no quadrículo que corresponde à condição de trabalho relacionada com cada afirmação abaixo.
- 3 - Date e assine a ficha de acompanhamento.
- 4 - Devolva esta ficha, num prazo máximo de 30 (trinta) dias, à DIRHU/SESEL.
- 5 - Utilize o espaço em branco, ao lado de cada item, para citar fatos, dados, datas etc., nos quais você baseou a sua resposta.
- 6 - Referente ao período de \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_.

ITEM	CRITÉRIOS DE ACOMPANHAMENTO	ANOTAÇÕES
1	<p><b>QUANTIDADE DE TRABALHO</b></p> <p>Considere o volume de trabalho que você deve produzir com relação aos meios oferecidos e aos prazos fixados.</p> <p>1.1 - O volume de trabalho tem sido compatível com minha capacidade de execução. <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO</p> <p>1.2 - Tenho recebido os meios necessários e suficientes para que o volume de trabalho solicitado possa ser produzido. <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO</p> <p>1.3 - Os prazos fixados têm sido compatíveis com o volume de trabalho solicitado. <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO</p> <p>1.4 - Os prazos fixados têm sido comunicados com clareza e precisão. <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO</p> <p>1.5 - Quando determinado serviço exige um esforço maior, quer no volume, quer no prazo, tenho sido informado das razões. <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO</p>	
2	<p><b>QUALIDADE DO TRABALHO</b></p> <p>Considere a orientação que você tem recebido sobre como a chefia deseja que o trabalho seja feito.</p> <p>2.1 - A chefia define com clareza os critérios de um trabalho bem-feito. <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO</p> <p>2.2 - Quando apresento um trabalho que não é considerado bem-feito, a chefia aproveita a oportunidade para discutir comigo meus equívocos e dificuldades. <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO</p> <p>2.3 - Tenho tido os meios necessários (materiais e informações) para produzir um trabalho de boa qualidade. <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO</p>	
3	<p><b>RESPONSABILIDADE PELO TRABALHO</b></p> <p>Considere a clareza com que a chefia tem definido os seus limites de atuação, o que você pode e o que não pode fazer em situações rotineiras.</p> <p>3.1 - Estou informado do que se espera de mim. Sei o que devo e o que não devo fazer. <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO</p> <p>3.2 - Tenho sob meu controle os meios (materiais e informações) necessários e suficientes para realizar o meu trabalho rotineiro. <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO</p>	
4	<p><b>CONHECIMENTO DO TRABALHO</b></p> <p>Considere a atenção que a chefia e a instituição em geral têm dado ao meu desenvolvimento profissional no cargo, através de constantes orientações, oportunidades de treinamento informal e formal, reuniões etc.</p> <p>4.1 - Tenho tido oportunidade para meu desenvolvimento profissional no cargo que ocupo. <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO                      Treinamento informal <input type="checkbox"/> Treinamento formal <input type="checkbox"/>                      (se informal, especifique)</p> <p>4.2 - Tenho procurado, por iniciativa própria, oportunidades para meu desenvolvimento profissional no cargo que ocupo. <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO                      (Se sim, diga quais, especifique-os)</p>	
5	<p><b>APRESENTAÇÃO PESSOAL</b></p> <p>Considere as orientações que você tem recebido sobre as necessidades de apresentação pessoal.</p> <p>5.1 - Estou informado das necessidades de higiene pessoal e da adequação no vestir, que a instituição pede para o exercício do meu cargo. <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO</p>	

6	<p><b>SEGURANÇA NO TRABALHO</b></p> <p>Considere as orientações e recursos colocados a sua disposição para o seu desempenho seguro (para você e para terceiros) das tarefas profissionais.</p> <p>6.1 - Conheço as normas e práticas de segurança necessárias ao exercício do meu cargo. <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO</p> <p>6.2 - Tenho a minha disposição os recursos individuais (E. P. I. equipamento de protecção individual) e colectivos (instrumentos de sinalização, instrumentos de protecção colectiva - extintores, hidrantes, caixa de primeiros socorros etc.) - necessários para um exercício seguro do meu trabalho. <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO</p> <p>6.3 - Recebo dos superiores hierárquicos orientação e exemplo de comprometimento com a segurança no trabalho. <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO</p>	
7	<p><b>INICIATIVA</b></p> <p>Considere o grau em que a chefia permite que você tome decisões próprias dentro dos limites do seu trabalho.</p> <p>7.1 - A chefia tem incentivado e apoiado iniciativas que tomo no meu trabalho. <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO</p> <p>7.2 - Quando eu (ou algum outro colega) tomo uma iniciativa considerada inadequada, a chefia procura orientar-me, mostrando onde a acção foi inadequada e como poderia ser melhorada. <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO</p>	
8	<p><b>ORGANIZAÇÃO</b></p> <p>Considere a quantidade e qualidade dos recursos materiais e informações à sua disposição e que sejam necessários à execução de um trabalho com método, planeamento e controle.</p> <p>8.1 - Tenho os recursos materiais necessários para organizar o meu trabalho. <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO</p> <p>8.2 - Tenho as informações necessárias para planejar e controlar o meu trabalho. <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO</p>	
9	<p><b>DISCIPLINA</b></p> <p>Considere a clareza com que a chefia dá as ordens necessárias e o empenho dela para que você saiba claramente as normas do serviço.</p> <p>9.1 - As ordens que recebo são claras e inequívocas. Fico sabendo exactamente o que devo fazer. <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO</p> <p>9.2 - Tenho recebido uma orientação geral para o meu trabalho e conheço as normas e regulamentos que afetam meu serviço. <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO</p> <p>9.3 - Quando uma ordem não foi bem cumprida por mim (ou outro colega), a chefia procura saber quais os problemas ou dificuldades que levaram a isto. <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO</p>	
10	<p><b>RELACIONAMENTO</b></p> <p>Considere o comportamento dos seus colegas e superiores. A maneira que eles tratam você ajuda-o a manter um bom relacionamento no ambiente de trabalho?</p> <p>10.1 - O tratamento que recebo dos meus superiores ajuda-me a relacionar bem com eles. <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO</p> <p>10.2 - O tratamento que recebo dos meus colegas ajuda-me a relacionar bem com eles. <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO</p> <p>10.3 - Considero bom meu ambiente de trabalho. <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO</p> <p>10.4 - O meu comportamento ajuda os colegas e superiores a se darem bem comigo. <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO</p>	
11	<p><b>ZELO PELO MATERIAL E EQUIPAMENTO</b></p> <p>Considere o manuseio, conservação e manutenção das máquinas e equipamentos de trabalho, sob sua responsabilidade.</p> <p>11.1 - Tenho tido os meios necessários para a conservação e manutenção das máquinas e equipamentos de trabalho sob minha responsabilidade. <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO</p>	
12	<p><b>ASSIDUIDADE</b></p> <p>Considere o seu comportamento quanto ao aspecto de comparecimento ao trabalho.</p> <p>12.1 - todas as vezes que faltei apresentei justificativa. <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO</p>	
13	<p><b>PONTUALIDADE</b></p> <p>Considere fatores extraordinários que possam estar dificultando seu cumprimento dos horários de trabalho.</p> <p>13.1 - Existem razões extraordinárias que me dificultam cumprir os horários de trabalho. <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO</p>	
14	<p><b>TREINAMENTO</b></p> <p>Considere a existência de dificuldades extraordinárias que impediram sua aprovação no(s) treinamento(s) do cargo que você frequentou.</p> <p>14.1 - Existiram dificuldades extraordinárias para que eu obtivesse aprovação no(s) treinamento(s) do cargo que frequentei. <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO</p>	

## DEFICIÊNCIA NAS CONDIÇÕES DE TRABALHO

Caso julgue necessário, cite suas hipóteses para as deficiências apresentadas nas condições de trabalho.

Espaço livre para comentários sobre outros aspectos com relação aos pontos positivos e negativos das condições de trabalho.

## RESUMO DA ENTREVISTA DE ACOMPANHAMENTO

1 - Pontos fortes e iracos das condições de trabalho.

2 - Objetivos para o próximo período (seis meses), comuns ao servidor e a chefia.

### CONTROLE DIRHU/SESEL

Expedida em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Recebida em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
assinatura do Servidor

\_\_\_\_\_  
assinatura da Chefia

## **ANEXO D**

Ficha de Avaliação Funcional do Servidor

## AVALIAÇÃO FUNCIONAL DO SERVIDOR

Nome do servidor: \_\_\_\_\_

Lotação: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Nível: \_\_\_\_\_ Matrícula: \_\_\_\_\_

Data de admissão: \_\_\_\_\_ Data de avaliação: \_\_\_\_\_

### INSTRUÇÕES

- 1 - Leia cuidadosamente cada frase. Evite erros ou borrões.
- 2 - Ponha sua rubrica no quadrículo que corresponde ao desempenho do servidor com relação a cada afirmação abaixo.
- 3 - Date e assine a avaliação.
- 4 - Devolva esta ficha, dentro de 3 (três) dias, à DIRHU/SESEL.
- 5 - Referente ao Biênio \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_.

ITEM	CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO
1	<p><b>QUANTIDADE DE TRABALHO</b> Considere o volume de trabalho produzido e o atendimento aos prazos estabelecidos.</p> <p>1.1 - O servidor concluiu os trabalhos dentro dos prazos estabelecidos. <span style="float: right;"><input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO</span></p> <p>1.2 - O volume produzido foi compatível com as necessidades do cargo. <span style="float: right;"><input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO</span></p>
2	<p><b>QUALIDADE DO TRABALHO</b> Considere a qualidade do trabalho produzido em comparação com os padrões exigidos.</p> <p>2.1 - Atendeu aos padrões exigidos. Raramente requereu correções. <span style="float: right;"><input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO</span></p>
3	<p><b>RESPONSABILIDADE PELO TRABALHO</b> Considere a autonomia demonstrada na execução dos trabalhos rotineiros.</p> <p>3.1 - Raramente necessitou de supervisão direta. <span style="float: right;"><input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO</span></p>
4	<p><b>CONHECIMENTO DO TRABALHO</b> Considere os conhecimentos teóricos e práticos do servidor com relação à necessidade do seu cargo, bem como seu esforço para o desenvolvimento do seu preparo profissional.</p> <p>4.1 - Seus conhecimentos mostraram-se suficientes para o bom exercício do cargo ou seus esforços de aprendizagem levaram-no a continuamente aproximar-se do atendimento às necessidades do cargo. <span style="float: right;"><input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO</span></p>
5	<p><b>APRESENTAÇÃO PESSOAL</b> Considere a apresentação do servidor quanto aos aspectos de higiene pessoal, propriedades e limpeza da indumentária utilizada no horário de trabalho.</p> <p>5.1 - Sua apresentação pessoal foi compatível com o cargo que exerce. <span style="float: right;"><input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO</span></p>
6	<p><b>SEGURANÇA NO TRABALHO</b> Considere os cuidados quanto à segurança própria e de terceiros demonstradas no exercício profissional (obediência às normas de segurança, uso do E.P.I. - Equipamento de Proteção Individual - preparação do local e equipamento de trabalho).</p> <p>6.1 - Demonstrou os cuidados necessários à segurança do seu exercício profissional. <span style="float: right;"><input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO</span></p>
7	<p><b>INICIATIVA</b> Considere a capacidade de solucionar problemas urgentes e/ou circunstanciais.</p> <p>7.1 - Resolveu a maioria dos imprevistos surgidos no seu trabalho. <span style="float: right;"><input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO</span></p>
8	<p><b>ORGANIZAÇÃO</b> Considere a utilização de método, planejamento e controle demonstrados pelo servidor no desempenho do cargo.</p> <p>8.1 - O grau de organização demonstrado atendeu às necessidades do cargo. <span style="float: right;"><input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO</span></p>
9	<p><b>DISCIPLINA</b> Considere o comportamento do servidor quanto aos aspectos de observância aos regulamentos e orientações da chefia.</p> <p>9.1 - Observou as normas e orientações da chefia. <span style="float: right;"><input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO</span></p>



## **ANEXO E**

Roteiro da Entrevista (Segunda Etapa)

## ROTEIRO DA ENTREVISTA

- 1) Ficou claro para você o(s) objetivo(s) do Sistema de Gestão de Desempenho? Comente.
- 2) Qual a sua opinião sobre os formulários propostos? Considere fatores tais como: objetividade, facilidade, simplicidade, flexibilidade, entre outros.
- 3) Qual a sua opinião a respeito do Sistema de Gestão de Desempenho, considerando o todo? Ele atende suas expectativas? Ele é aplicável? É funcional?
- 4) Você tem alguma sugestão e/ou alteração a propor?