

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**MIDRA SIAN LIBERATO**

**DE PASSIVA A PROATIVA: UMA ABORDAGEM DA ATITUDE  
FRENTE À AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA – O CASO DO IFES *CAMPUS* LINHARES**

VITÓRIA  
2015

MIDRA SIAN LIBERATO

**DE PASSIVA A PROATIVA: UMA ABORDAGEM DA ATITUDE  
FRENTE À AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA – O CASO DO IFES *CAMPUS* LINHARES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre Profissional em Gestão Pública, na área de concentração de Gestão de Operações.  
Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Dirce Nazaré de Andrade Ferreira

VITÓRIA  
2015

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)  
(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)

---

L695d Liberato, Midra Sian, 1989-  
De passiva a proativa : uma abordagem da atitude frente à  
avaliação de desempenho na administração pública—o caso do  
IFES *campus* Linhares / Midra Sian Liberato. – 2015.  
150 f. : il.

Orientador: Dirce Nazaré de Andrade Ferreira.  
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) –  
Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências  
Jurídicas e Econômicas.

1. Pessoal - Avaliação. 2. Padrões de desempenho. 3.  
Administração pública. 4. Servidores públicos - Atitudes. I.  
Ferreira, Dirce Nazaré de Andrade, 1965-. II. Universidade  
Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e  
Econômicas. III. Título.

CDU: 35

---

**DE PASSIVA A PROATIVA: UMA ABORDAGEM DA ATITUDE FRENTE À  
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - O CASO  
DO IFES CAMPUS LINHARES**

**Midra Sian Liberato**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre.

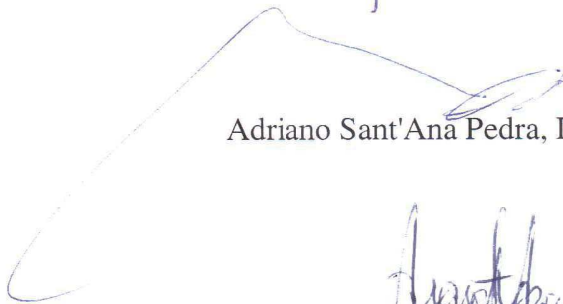
Aprovado em 01 de julho de 2015 por:



Dirce Nazaré de Andrade Ferreira, MSc – UFES – Orientadora



Margareth Vetus Zaganelli, DSc – UFES



Adriano Sant'Ana Pedra, DSc – UFES



Augusto César Salomão Mozzine, DSc – UVV

## AGRADECIMENTOS

Este trabalho não teria sido possível sem a ajuda de um grande número de pessoas generosas e solícitas.

O meu mais profundo agradecimento à minha maravilhosa orientadora, Dirce Nazaré, pelo seu apoio incondicional, seus preciosos conselhos e sua terna escolha em acreditar em mim. Quem dera todos os orientandos tivessem a minha sorte.

Aos professores do PPGGP, pelos importantes ensinamentos durante as disciplinas do Mestrado.

Aos colegas de Mestrado, que muito contribuíram para que essa caminhada fosse leve e agradável.

Aos colegas e diretores do IFES *campus* Linhares por compreenderem minha ausência durante esse percurso, por me acolherem como pesquisadora e por tanto contribuírem para o desenvolvimento desta pesquisa.

À minha mãe Alcy, meu pai Luiz, minha vó Ilza, meu irmão Matheus e meu esposo Rodrigo, por serem a base de toda e qualquer realização minha, pessoal ou profissional.

À titia, que, de onde está, sempre me ilumina o caminho e me conduz à inspiração.

Como sempre e para sempre, obrigada à Deus, pela minha vida e pela vida de todas essas pessoas especiais que Ele colocou em meu caminho.

“O significado das coisas não está nas coisas em si, mas sim em nossa atitude com relação a elas.” (Antoine De Saint Exupery)

## RESUMO

Trata o presente trabalho de Avaliação de Desempenho no contexto organizacional do Ifes. O objetivo deste estudo foi investigar a atitude dos gestores (chefias imediatas) e dos servidores técnico-administrativos (TAE) das classes C, D e E do IFES *campus* Linhares quanto à Avaliação de Desempenho utilizada no Instituto. Permite uma reflexão crítica sobre como a atitude dos envolvidos no processo de Avaliação de Desempenho influencia os resultados obtidos. Buscou-se destacar como este instrumento é utilizado nas organizações, demonstrando alguns tipos de avaliação existentes. Foram pesquisadas leis, decretos e resoluções que tratam sobre o tema no Brasil. Participaram da pesquisa 31 técnico-administrativos e 12 chefias imediatas. Trata-se de um estudo empírico quali-quantitativo referente a Avaliação de Desempenho utilizada no Instituto Federal do Espírito Santo – *campus* Linhares. Além da aplicação de questionários, os dados empíricos foram produzidos por meio de pesquisa documental, realizada através da observação das últimas avaliações realizadas. Observou-se que a Avaliação de Desempenho utilizada atualmente no *campus* é um modelo semelhante à escala gráfica. Os resultados mostraram necessidade de mudanças na avaliação e visão predominantemente burocrática. Para os TAE, percebeu-se o desejo de avaliar a chefia imediata e o receio quanto à subjetividade existente na avaliação. Quanto às chefias imediatas, observou-se a existência de uma dificuldade ao avaliar. De forma comum em ambas categorias estudadas, observou-se uma insatisfação quanto à maneira de avaliação utilizada. O resultado demonstrou a Avaliação de Desempenho a-crítica e cartorial e que não resulta em melhorias efetivas do desempenho humano, e consequentemente, do serviço público. Diante desses resultados, a presente pesquisa pretendeu colaborar para o avanço das demais pesquisas na área de Gestão Pública, através de uma reflexão mais profunda a respeito da importância da atitude dos gestores e servidores participantes de um processo de Avaliação de Desempenho, principalmente, nesse tipo de organização.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Administração Pública. Atitudes. Desempenho humano. Gestão Pública.

## **ABSTRACT**

This study deals with Performance Assessment at work in the organizational context of the IFES. The objective of this study was to investigate the attitude of managers (immediate supervisors), of technical and of administrative staff (TAE) of C, D and E career levels at IFES campus Linhares towards the Performance Evaluation used at the Institute. It allows a critical reflection on how the attitude of those involved in the Performance Assessment process influenced on the results obtained. We sought to highlight how this instrument is used at the organizations, demonstrating some existing types of evaluation in the literature. Laws, decrees and resolutions that deal with the subject in Brazil were surveyed. The participants of the research were 31 subjects belonging to technical and administrative of different career levels and 12 immediate supervisors. It is, therefore, an empirical qualitative and quantitative study relating to the Performance Evaluation used at the Federal Institute of Espírito Santo - Linhares campus. In addition to the questionnaires, empirical data were produced through documental research, realized by checking the latest applied evaluations. It was observed that the performance evaluation currently used on campus is a model similar to the graphic scale. The results showed the need for changes in the evaluation performance system and predominantly in the bureaucratic vision. For TAE, it was noticed the desire to evaluate the immediate superior and the fear of subjectivity in the evaluation. As for the immediate supervisors, it was observed there was a certain difficulty to evaluate. In both categories studied, there was dissatisfaction with the way the evaluation performance is used. The results showed mainly that the Performance Evaluation is uncritical and bias and that does not result in effective human improvement and neither in a better public service performance. Before these results, the present study sought to contribute to the advancement of other researches in the area of Public Management through a deeper reflection on the importance of attitude of managers and public servants participating in a Performance Assessment process, especially in this type.

Keywords: Performance Evaluation. Public Administration. Attitude. Human performance. Public Management.



## LISTA DE SIGLAS

CD – Cargo de Direção  
CEFETES – Centro Federal de Educação Tecnológica do Espírito Santo  
CGP – Coordenadoria de Gestão de Pessoas  
CIS – Comissão Interna de Supervisão  
CPA – Coordenadoria de Protocolo e Arquivo  
CPF – Cadastro de Pessoa Física  
CPPD – Comissão Permanente de Pessoal Docente  
CPPTA – Comissão Permanente de Pessoal Técnico-Administrativo  
DASP – Departamento de Administração do Serviço Público  
DGP – Diretoria de Gestão de Pessoas  
EAA – Escola de Aprendizes Artífices  
ENAP – Escola Nacional de Administração Pública  
ETFES – Escola Técnica Federal do Espírito Santo  
FG – Função Gratificada  
GDP – Gerência de Desenvolvimento de Pessoas  
IFE – Instituto Federal de Educação  
IFES – Instituto Federal do Espírito Santo  
OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico  
PCCTAE – Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação  
PDRAE – Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado  
RH – Recursos Humanos  
SEGEP – Secretaria de Gestão Pública  
SIAPE – Sistema de Administração de Pessoal  
TAE – Técnico-administrativo em Educação

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Importância da Avaliação de Desempenho para os técnico-administrativos .....	94
Gráfico 2 – Importância da Avaliação de Desempenho para as chefias imediatas .....	94
Gráfico 3 – Necessidade da Avaliação de Desempenho em órgãos públicos segundo os técnico-administrativos.....	95
Gráfico 4 – Necessidade da Avaliação de Desempenho em órgãos públicos segundo as chefias imediatas.....	95
Gráfico 5 – Público-alvo da Avaliação de Desempenho segundo os técnico-administrativos	96
Gráfico 6 – Público-alvo da Avaliação de Desempenho segundo as chefias imediatas.....	96
Gráfico 7 – Avaliação de Desempenho como subsídio para escolha de cargos segundo os técnico-administrativos.....	97
Gráfico 8 – Avaliação de Desempenho como subsídio para escolha de cargos segundo as chefias imediatas.....	97
Gráfico 9 – Contribuição da Avaliação de Desempenho para os objetivos organizacionais segundo os técnico-administrativos.....	98
Gráfico 10 – Contribuição da Avaliação de Desempenho para os objetivos organizacionais segundo as chefias imediatas.....	98
Gráfico 11 – Avaliação de Desempenho como instrumento comunicacional segundo os técnico-administrativos.....	98
Gráfico 12 – Avaliação de Desempenho como instrumento comunicacional segundo as chefias imediatas.....	98
Gráfico 13 – Necessidade de treinamento para avaliadores segundo os técnico-administrativos .....	99
Gráfico 14 – Necessidade de treinamento para avaliadores segundo as chefias imediatas.....	99
Gráfico 15 – Sujeitos ideais da Avaliação de Desempenho segundo os técnico-administrativos .....	100
Gráfico 16 – Sujeitos ideais da Avaliação de Desempenho segundo as chefias imediatas....	100
Gráfico 17 – Conhecimento do PCCTAE segundo os técnico-administrativos .....	101
Gráfico 18 – Conhecimento do PCCTAE segundo as chefias imediatas .....	101
Gráfico 19 – Necessidade de formalização técnica na Avaliação de Desempenho segundo os técnico-administrativos.....	102
Gráfico 20 – Necessidade de formalização técnica na Avaliação de Desempenho segundo as chefias imediatas.....	102
Gráfico 21 – Necessidade de medidas práticas pós-avaliação segundo os técnico-administrativos .....	103
Gráfico 22 – Necessidade de medidas práticas pós-avaliação segundo as chefias imediatas	103
Gráfico 23 – Necessidade de apresentação prévia dos objetivos segundo os técnico-administrativos .....	103

Gráfico 24 – Necessidade de apresentação prévia dos objetivos segundo as chefias imediatas .....	103
Gráfico 25 – Contribuição da Avaliação de Desempenho para tomada de decisão segundo os técnico-administrativos.....	104
Gráfico 26 – Contribuição da Avaliação de Desempenho para tomada de decisão segundo as chefias imediatas.....	104
Gráfico 27 – Necessidade de conscientização sobre a importância da Avaliação de Desempenho segundo os técnico-administrativos.....	105
Gráfico 28 – Necessidade de conscientização sobre a importância da Avaliação de Desempenho segundo as chefias imediatas.....	105
Gráfico 29 – Satisfação com o modelo de Avaliação de Desempenho segundo os técnico-administrativos .....	106
Gráfico 30 – Satisfação com o modelo de Avaliação de Desempenho segundo as chefias imediatas.....	106
Gráfico 31 – Opinião quanto a ser avaliado segundo os técnico-administrativos.....	107
Gráfico 32 – Opinião quanto a ser avaliado segundo as chefias imediatas.....	107
Gráfico 33 – Opinião quanto avaliar segundo os técnico-administrativos.....	108
Gráfico 34 – Opinião quanto avaliar segundo as chefias imediatas.....	108
Gráfico 35 – Ocorrência de injustiças na Avaliação de Desempenho segundo os técnico-administrativos .....	109
Gráfico 36 – Anotação dos acontecimentos recentes para posterior análise segundo as chefias imediatas.....	109
Gráfico 37 – Influência de amizades e indiferenças na Avaliação de Desempenho segundo os técnico-administrativos.....	109
Gráfico 38 – Influência de amizades e indiferenças na Avaliação de Desempenho segundo as chefias imediatas.....	109
Gráfico 39 – Disposição em avaliar segundo os técnico-administrativos.....	110
Gráfico 40 – Disposição em avaliar segundo as chefias imediatas.....	110
Gráfico 41 – Relação Avaliação de Desempenho x Estresse segundo os técnico-administrativos .....	111
Gráfico 42 – Relação Avaliação de Desempenho x Estresse segundo os técnico-administrativos .....	111
Gráfico 43 – Recebimento de <i>feedback</i> segundo os técnico-administrativos .....	111
Gráfico 44 – Fornecimento de <i>feedback</i> segundo as chefias imediatas .....	111
Gráfico 45 – Participação em treinamento sobre Avaliação de Desempenho segundo os técnico-administrativos.....	112
Gráfico 46 – Participação em treinamento sobre Avaliação de Desempenho segundo as chefias imediatas.....	112
Gráfico 47 – Despreparo para avaliar segundo os técnico-administrativos .....	112
Gráfico 48 – Despreparo para avaliar segundo as chefias imediatas .....	112

Gráfico 49 – Relação Avaliação de Desempenho x Motivação segundo os técnico-administrativos .....	113
Gráfico 50 – Relação Avaliação de Desempenho x Motivação segundo as chefias imediatas .....	113
Gráfico 51 – Cuidado em realizar a Avaliação de Desempenho segundo os técnico-administrativos .....	114
Gráfico 52 – Cuidado em realizar a Avaliação de Desempenho segundo as chefias imediatas .....	114
Gráfico 53 – Desejo de avaliar a chefia imediata segundo os técnico-administrativos .....	115
Gráfico 54 – Contrangimento em avaliar colegas de trabalho segundo as chefias imediatas	115
Gráfico 55 – Avaliação de Desempenho x progressão funcional segundo os técnico-administrativos .....	116
Gráfico 56 – Avaliação de Desempenho x obrigação segundo as chefias imediatas.....	116

## APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA OS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO .....	139
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA AS CHEFIAS IMEDIATAS .....	142
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	145

## **ANEXOS**

ANEXO A - FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – HETERO-AVALIAÇÃO .....	146
ANEXO B - FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – AUTO-AVALIAÇÃO.....	148
ANEXO C - FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – GERENCIAL .....	149
ANEXO D - FOTOS .....	150

## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>17</b>
<b>CAPÍTULO II – O PROBLEMA E SUA RELEVÂNCIA .....</b>	<b>20</b>
2.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	21
2.2 OBJETIVO GERAL .....	21
<b>2.2.1 Objetivos específicos .....</b>	<b>21</b>
2.3 JUSTIFICATIVA .....	21
2.4 ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	22
2.5 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA .....	24
2.6 FORMA E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	25
2.7 INSTRUMENTOS DE PESQUISA .....	25
<b>CAPÍTULO III – REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>27</b>
3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	30
3.2 OS OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	33
3.3 A MOTIVAÇÃO E OUTROS ASPECTOS HUMANOS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	36
3.4 OS SUJEITOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	42
3.5 IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	47
3.6 MUDANÇA DE ATITUDE DOS ENVOLVIDOS .....	51
3.7 TIPOS E MÉTODOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	57
3.8 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	66
3.9 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	76
<b>CAPÍTULO IV – PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>80</b>
4.1 DESCRIÇÃO DA INSTITUIÇÃO ANALISADA .....	80
4.2 DESCRIÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO .....	90
4.3 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS .....	92
<b>4.3.1 Análise Quantitativa .....</b>	<b>93</b>
4.3.1.1 Análise das respostas do Bloco I .....	94
4.3.1.2 Análise das respostas do Bloco II .....	105
<b>4.3.2 Análise Qualitativa .....</b>	<b>116</b>

4.3.2.1 Análise das respostas às perguntas abertas .....	116
4.3.2.2 Análise Documental.....	122
4.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	124
4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	125
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>131</b>



## APRESENTAÇÃO

Oportuno iniciar esta apresentação transparecendo a importância das pessoas nas organizações. Ao longo dos anos e em paralelo com as mudanças na forma de gerir a sociedade organizacional, os funcionários passaram a ser focalizados em seu trabalho, sendo reconhecidos como recursos valiosos e, mais do que isso, sendo aceitos como agentes capazes de transformar a história de uma organização. De fato, todas as ações de uma organização na busca para manter-se atualizada e bem-sucedida, é resultado de decisões tomadas e praticadas por pessoas. São as pessoas as responsáveis por promover as mudanças necessárias para manter a empresa em ritmo evolutivo.

Desse modo, torna-se compreensível e até mesmo necessária a preocupação com o desempenho humano, bem como os esforços para torná-lo cada vez mais eficaz na obtenção dos resultados pretendidos pelas organizações. Nesse cenário, a área de Gestão de Pessoas surge, então, como setor estratégico para as empresas privadas e também para as organizações públicas. Dentre suas atribuições, a Gestão de Pessoas torna-se a responsável por garantir que os funcionários exerçam suas atividades tendo assegurados seus direitos e deveres e visando sua plena satisfação em sincronia com os objetivos da organização.

Oportuniza-se, então, o uso de algumas ferramentas capazes de estimar o quão satisfatório está sendo o desempenho do funcionário aliado às expectativas empresariais. Uma dessas ferramentas é conhecida como Avaliação de Desempenho. Contudo, aliar a Avaliação de Desempenho com os objetivos organizacionais é uma tarefa complexa, que se torna ainda mais árdua ao se analisar a Administração Pública brasileira.

O cenário público, principalmente no que diz respeito aos recursos humanos, sempre foi marcado por diversos desafios e, dentre eles, a necessidade da implantação de um instrumento que avalie de maneira eficiente o desempenho dos servidores públicos. E, mais do que isso, a primordialidade de se ter servidores conscientes e engajados na atividade de avaliar e ser avaliado.

Conforme as pesquisas científicas nessa área apontam, são grandes as dificuldades de conduzir os elementos envolvidos no processo de Avaliação de Desempenho para uma atitude positiva e favorável a essa ferramenta, tendo em vista as repercussões duvidosas e até mesmo negativas de sua aplicação em algumas organizações, em especial, nas públicas.

Ponderados esses limites e consideradas as dificuldades, este trabalho apresenta como embasamento teórico uma perspectiva favorável à Avaliação de Desempenho, a partir dos

estudos de autores pioneiros, especialmente de Lucena (1997) e Bergamini e Beraldo (1988). Essa abordagem clássica possibilitou compreender os objetivos da Avaliação de Desempenho e fazer uma reflexão sobre a necessidade de se ter avaliadores e avaliados preparados para o processo avaliativo. Todavia, outros estudiosos contemporâneos também foram abordados ao longo desta pesquisa a fim de se ter uma panorâmica atualizada do assunto no cenário acadêmico.

Contudo, embora haja grandes pesquisas nessa área, ainda nota-se algumas lacunas, dentre as quais, o estudo da atitude dos elementos envolvidos em um processo de Avaliação de Desempenho. Há, nesse quesito, questões ainda não esclarecidas e merecedoras de maiores avanços em suas abordagens.

Ao analisarmos a bibliografia especializada, verifica-se uma carência de obras que destacam as inadequações no comportamento das pessoas diante da Avaliação de Desempenho, embora pareça ser comum que existam pontos falhos na sua aplicação. A Avaliação de Desempenho, tal como a conhecemos, aparenta ser um mero preenchimento de papéis, tornando-se um fator de repetição, inúmeras vezes sem conteúdo. Em outras palavras, a Avaliação de Desempenho apresenta-se como uma bula, executada de forma mecânica, acrítica e cartorial. Em consequência, sua ocupação assume um papel de coadjuvância e não de primazia organizacional.

Assim, o presente trabalho pretendeu investigar a atitude dos elementos envolvidos (gestores e demais servidores) perante um sistema de Avaliação de Desempenho tendo como referência a Avaliação de Desempenho dos técnico-administrativos em Educação do Instituto Federal do Espírito Santo (IFES), no *campus* Linhares. Além disso, espera-se contribuir com o tema apresentando estratégias para modificar a atitude desses elementos frente ao processo de Avaliação de Desempenho utilizado.

Dessa forma, o presente trabalho propõe uma avaliação proativa com base na mensuração em conjunto envolvendo interlocução entre os partícipes. Ressalta-se, pois, a Avaliação de Desempenho proativa como *feedback* que aponta rumos. Destaca-se, por fim, que a avaliação proativa envolve conhecimento, habilidades e atitudes para além do mero preenchimento de formulários.

Consideramos, portanto, que o estudo representa um ganho administrativo, tendo em vista que gerará resultados de interesse da Administração por possibilitar a potencialização do desempenho dos servidores técnico-administrativos diante de uma nova atitude dos elementos envolvidos no processo avaliativo. Outro ponto relevante do estudo é a oportunidade de se

conhecer a opinião dos avaliados sobre a Avaliação de Desempenho e sobre o instrumento utilizado no processo, possibilitando novos estudos e propostas relacionados a esse tema.

Feitas essas considerações, cabe ressaltar que o estudo foi desenvolvido no Instituto Federal do Espírito Santo, em seu *campus* Linhares, na forma de levantamento de campo e estudo de caso, com todos os servidores técnico-administrativos em exercício e com os gestores ocupantes de cargo de coordenação ou direção, citados aqui como chefias imediatas. É importante deixar claro ainda que apesar de o estudo ter-se desenvolvido em apenas um *campus* do Instituto, a proposta aqui apresentada pode estender-se a todo ele, visto que sua prática é capaz de colaborar para a melhoria em todos os campi.

## CAPÍTULO II – O PROBLEMA E SUA RELEVÂNCIA

Embora a história da Avaliação de Desempenho não seja recente na Administração Pública brasileira, foi a partir da publicação da Lei nº 11.091/2005 que esse instrumento tornou-se obrigatório no IFES. Contudo, assim como aconteceu em outros órgãos públicos, inclusive em Instituições de Ensino, não houve uma reflexão sobre as possíveis consequências da sua utilização, bem como os desafios que seriam enfrentados por essa implantação.

Cada órgão precisou adaptar-se as exigências da Lei e adequar a Avaliação de Desempenho às tarefas de gestão da organização. Nas Instituições Federais de Ensino (IFE), as sistemáticas da Avaliação de Desempenho foram sendo apresentadas em documentos internos, como Resoluções e Regimentos.

De acordo com o Regimento Interno do IFES *campus* Linhares, a Coordenadoria de Gestão de Pessoas possui três subseções principais, que podem ser divididas de acordo com seus objetivos: Cadastro e Lotação, Seleção e Desenvolvimento, e Pagamento de Pessoas. Compete, pois, à seção de Seleção e Desenvolvimento acompanhar e executar os processos de progressão e desenvolvimento da carreira funcional do servidor, baseados principalmente, nos resultados obtidos em suas Avaliações de Desempenho.

Nesse sentido, a Avaliação de Desempenho, em sua prática, torna-se um instrumento constituído de normas e procedimentos que visam fornecer informações para a Gestão de Pessoas, visto que as decisões acerca de progressões e desenvolvimento dos servidores são diretamente dependentes das informações disponibilizadas pelas avaliações.

Descrevemos acima o caráter operacional da Avaliação de Desempenho no IFES *campus* Linhares. Porém, os objetivos desse instrumento vão muito além de seu aspecto funcional. Por suas inúmeras contribuições, a Avaliação de Desempenho precisa ser compreendida como essencial e, para isso, é necessário que haja um posicionamento assertivo dos elementos envolvidos.

Entretanto, o que se observa na bibliografia especializada, seja em ambientes públicos ou privados, é uma carência de estudos sob uma perspectiva crítica no que se refere a Avaliação de Desempenho no que diz respeito a atitude dos elementos envolvidos. Estudam-se muito as técnicas, os instrumentos e as operações, mas pouco se fala do entendimento, das atitudes e do preparo dos implicados nesse processo.

Por essa razão, este estudo aborda o tema Avaliação de Desempenho considerando, principalmente, os elementos humanos participantes do processo avaliativo (avaliadores e

avaliados). Para tanto, a pesquisa perpassa por aspectos considerados de relevância e que vão muito além de questões meramente técnicas e operacionais.

Diante do exposto, o presente trabalho pretende responder as seguintes questões:

## 2.1 PROBLEMA DE PESQUISA

- Qual é a atitude dos gestores e dos servidores técnico-administrativos do IFES *campus* Linhares quanto à Avaliação de Desempenho?
- Quais as estratégias de mudança para melhorar a atitude de Avaliação de Desempenho no IFES?

## 2.2 OBJETIVO GERAL

- Investigar a atitude dos gestores e dos servidores técnico-administrativos do IFES *campus* Linhares quanto à Avaliação de Desempenho.

### 2.2.1 Objetivos específicos

- Conhecer o processo de Avaliação de Desempenho do IFES *campus* Linhares nos seus aspectos teóricos e práticos;
- Identificar possíveis atitudes de passividade e resistência nos servidores envolvidos na Avaliação de Desempenho;
- Sugerir mudanças de atitude para os elementos envolvidos na Avaliação de Desempenho.

## 2.3 JUSTIFICATIVA

O interesse pelo tema surgiu, principalmente, pela necessidade de conhecer a realidade vivenciada pelos servidores e gestores em um dos campi do Instituto Federal do Espírito Santo e, assim, identificar quais pontos necessitam de atenção e mudanças. O presente trabalho pretendeu contribuir apresentando alternativas que poderão servir de consulta para outros casos semelhantes, principalmente em outros campi dentro do Instituto.

Com a aplicação das estratégias sugeridas nesse estudo, espera-se potencializar os resultados obtidos através da aplicação da Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos do IFES.

Além disso, este trabalho faz-se oportuno, uma vez que a Avaliação de Desempenho está prevista no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), sendo um critério a ser cumprido por todas as Instituições Federais de Ensino.

Considera-se, por fim, que este estudo impulsionará novas pesquisas voltadas para o elemento de maior importância em qualquer processo de Avaliação de Desempenho: as pessoas.

## 2.4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa visa conhecer a atitude dos gestores e dos servidores técnico-administrativos do IFES *campus* Linhares quanto à Avaliação de Desempenho como ferramenta de gestão e, ainda, propor estratégias de mudanças para melhorar a atitude desses servidores perante o processo de avaliação.

Para tanto, utilizou-se o método de pesquisa dedutivo, que “parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude unicamente de sua lógica” (GIL, 2008, p. 9).

Em sua obra sobre como elaborar projetos de pesquisa, Gil (2002) nos mostra como classificar as pesquisas com base em nossos objetivos, sendo três os tipos de pesquisas: exploratórias, descritivas e explicativas. O autor também apresenta formas de classificar as pesquisas com base nos procedimentos técnicos utilizados, considerando o ambiente em que são coletados os dados e as formas de controle das variáveis envolvidas. Assim, quanto aos seus meios, as pesquisas podem ser: Pesquisa Bibliográfica, Pesquisa Documental, Pesquisa Experimental, Pesquisa *Ex-Post Facto*, Levantamento de campo, Estudo de Campo, Estudo de Caso, Pesquisa-Ação e Pesquisa Participante.

O presente trabalho foi embasado em pesquisa bibliográfica verificada no referencial teórico (Capítulo 3). Buscou-se fazer um levantamento de diversos autores sobre o tema Avaliação de Desempenho, em especial, aos autores clássicos. Também foram estudados trabalhos acadêmicos e artigos científicos que abordaram o assunto. Gil (2002) atribui como vantagem para a pesquisa bibliográfica o fato de permitir ao investigador uma grande cobertura de fenômenos muito mais ampla que aquela que investigaria diretamente.

O trabalho também trata-se de um levantamento de campo (*survey*), que é a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Para Gil (2008, p. 55), “basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados.” Dentre as vantagens desse tipo de pesquisa estão o conhecimento direto da realidade, economia, rapidez e quantificação. Sendo assim, os levantamentos são muito úteis para estudo de opiniões e atitudes (GIL, 2002).

Para o levantamento, foi feita a aplicação de um questionário para os servidores técnico-administrativos e outro para os gestores no IFES *campus* Linhares. Estes instrumentos procuraram levantar o conhecimento e a percepção dos servidores implicados e identificar atitudes passivas ou de resistência quanto a Avaliação de Desempenho. Pretendeu-se verificar também a opinião dos servidores quanto ao instrumento utilizado no IFES e o conhecimento dos mesmos sobre o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE).

Cabe ressaltar que o *campus* Linhares possui atualmente 44 servidores técnico-administrativos divididos em cargos de nível fundamental (classe C), médio (classe D) e superior (classe E). Os servidores estão distribuídos em diferentes áreas/setores de lotação. Quanto aos gestores, tratam-se de servidores ocupantes de função gratificada (FG) e cargo de direção (CD) e que são os responsáveis, dentre outras tarefas gerenciais, por avaliar e conduzir a Avaliação de Desempenho de seus subordinados, conhecidos, por esse motivo, como chefias imediatas dos servidores.

Ainda em relação a classificação do trabalho, há também a natureza documental do estudo, explicado principalmente, pela análise dos documentos internos da Instituição, disponíveis no *site* institucional e pela análise das Avaliações de Desempenho já realizadas no *campus*. Para Gil (2002), uma pesquisa documental caracteriza-se pela obtenção de dados através da análise de materiais que ainda não receberam tratamento analítico.

Não se pode deixar de classificar esta pesquisa também como um estudo de caso. Gil (2002) descreve um estudo de caso como sendo um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Para o autor, essa modalidade de pesquisa é amplamente utilizada nas ciências sociais e biomédicas e que seus resultados, principalmente na área de biomédicas, são apresentados em aberto, ou seja, na condição de hipóteses, não de conclusões.

Quanto aos seus objetivos, a pesquisa caracteriza-se por ser exploratória-descritiva-explicativa. Seu viés exploratório se explica através da afirmativa de Gil (2008, p. 27):

“pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. As pesquisas exploratórias objetivam proporcionar maior familiaridade com o problema, a fim de torná-lo mais explícito. Assim, pretende-se com este estudo, iniciar uma reflexão profunda e desenvolver mudanças posteriores acerca do problema em questão.

O caráter descritivo da pesquisa se estabelece pela descrição das características de determinada população ou fenômeno (VERGARA, 2009). Trata-se, portanto, de um estudo da atitude e das crenças dos gestores e servidores técnico-administrativos do IFES *campus* Linhares em relação a Avaliação de Desempenho.

O viés explicativo ocorre pela busca em identificar fatores que contribuem para a ocorrência dos fenômenos (GIL, 2002). Pretende-se, através dessa pesquisa, explicar o porquê de determinadas atitudes, através do conhecimento de suas motivações e do conhecimento profundo da realidade.

Dito isto, passemos a apreensão do universo e da amostra sobre o qual o estudo ocorreu.

## 2.5 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA

Universo de pesquisa ou população é “um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características” (GIL, 2008, p 89).

Amostra, por sua vez, corresponde a um “subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população” (GIL, 2008, p 90).

Esta pesquisa, portanto, tem como Universo o Instituto Federal do Espírito Santo, *campus* Linhares e sua amostra compreenderá os servidores técnico-administrativos e ocupantes de função gratificada ou cargo de direção em exercício no momento presente em que a pesquisa ocorre. Reitera-se, portanto, que estão excluídos da amostra os servidores que estiverem afastados por qualquer tipo de licença ou afastamento no momento da pesquisa de campo.



## 2.6 FORMA E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Por se tratar tanto de um levantamento quanto um estudo de caso, têm-se nesse estudo, uma pesquisa de natureza tanto quantitativa, quanto qualitativa. Segundo Gil (1992, p. 175), “a análise dos dados nas pesquisas experimentais e nos levantamentos é essencialmente quantitativa”. No entanto, o mesmo não ocorre com as pesquisas definidas como estudo de campo, estudo de caso, pesquisa participante ou pesquisa-ação. [...] “Nestas, os procedimentos analíticos são principalmente de natureza qualitativa” (GIL, 1992, p. 175).

Todavia, a essência principal deste trabalho permeia na natureza qualitativa. Triviños (1987) afirma que esse tipo de pesquisa se volta para os processos e não para os resultados e o produto, portanto, sua utilização adequa-se a este trabalho, visto que não buscou-se, como na maioria dos estudos da área, descobrir ou propor um método de Avaliação de Desempenho que melhor se adeque à Instituição analisada. Diferentemente disso buscou-se fazer uma análise crítica de como ocorre a utilização, por parte dos servidores, desse instrumento no IFES.

## 2.7 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Os instrumentos de pesquisa utilizados neste estudo são dois questionários distintos, um para os servidores técnico-administrativos e outro para os gestores, com o intuito de conhecer as opiniões e através delas, compreender as atitudes tomadas por esses elementos a respeito da Avaliação de Desempenho.

Segundo Gil (1992), questionários são definidos como:

Uma técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado, etc (GIL, 1992, p. 121).

Dessa forma, as principais vantagens do questionário são a possibilidade de atingir um grande número de pessoas e garantir o seu anonimato.

Para a coleta de dados foram construídos dois questionários distintos auto-aplicados (propostos de maneira escrita aos respondentes), constituídos de 28 questões fechadas e 02 questões abertas a serem direcionados aos servidores técnico-administrativos e gestores de maneira específica. Os questionários foram aplicados a todos os servidores técnico-administrativos e gestores que se encontravam em pleno exercício das atividades no momento

da pesquisa excluindo, assim, os servidores que se encontravam afastados devido a férias, licença médica, licença maternidade, entre outros. Excluíram-se também os servidores não-respondentes, que optaram por não participar da pesquisa.

Os questionamentos foram dispostos sob a forma de frases afirmativas, em que os respondentes deveriam assinalar algum grau de concordância/conhecimento ou discordância/desconhecimento. Tais questionamentos abordavam sobre os temas Avaliação de Desempenho, Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos, além de questões de cunho pessoal, que buscavam identificar a opinião do servidor perante determinada situação. Convém ressaltar aqui que acompanhado dos questionários, foram encaminhados os formulários de consentimento, que primavam pela ética e o anonimato dos respondentes.

Apontados os aspectos metodológicos que fundamentam esta pesquisa, passemos agora para os parâmetros teóricos que alicerçaram nosso conhecimento sobre o tema.

## CAPÍTULO III - REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são discutidos conceitos e objetivos da Avaliação de Desempenho, apresentando um breve histórico da sua existência e aplicação na Administração Pública brasileira e no Instituto Federal do Espírito Santo, optando-se como foco de estudo, o *campus* Linhares.

Também são apresentados os sujeitos participantes do processo de Avaliação de Desempenho e discutidos aspectos intrínsecos do ser humano, que relacionam-se essencialmente ao ato de avaliar e ser avaliado. Além disso, esse capítulo discorre sobre a mudança de atitude dos elementos envolvidos, que é o propósito-chave dessa dissertação. Ademais, são apresentados os principais tipos e métodos de Avaliação de Desempenho utilizados pelas organizações e a sua importância no contexto organizacional, mais especificamente, em organizações públicas.

A primeira seção inicia-se com o resgate do conceito de Avaliação de Desempenho, em suas diversas correntes teóricas. A seguir, na seção 3.2, abordam-se os principais objetivos e aplicabilidades da Avaliação de Desempenho nas organizações.

Na terceira seção, procura-se tratar aspectos próprios do ser humano, que são responsáveis por diferenciar uma pessoa da outra e que possuem relação íntima com o processo de Avaliação de Desempenho como, por exemplo, fatores relacionados à motivação pessoal.

Na seção 3.4, busca-se conhecer os principais sujeitos de um processo de Avaliação de Desempenho, bem como as particularidades de cada um dentro de um processo avaliativo.

Na seção “Importância da Avaliação de Desempenho”, busca-se discutir a necessidade de se ter Sistemas de Avaliação de Desempenho que sejam muito mais que uma simples ferramenta de gestão, mas uma solução que priorize o desenvolvimento pessoal e profissional de cada pessoa dentro da organização.

Na seção 3.6, é abordado, mais especificamente, o que é e como ocorre um processo de mudança de atitude dos sujeitos envolvidos na Avaliação de Desempenho.

Na seção seguinte, listam-se os principais tipos e métodos utilizados para avaliar o desempenho nas organizações, não fazendo distinção da sua natureza (pública ou privada), embora o foco deste estudo seja uma organização pública.

Na oitava seção desse capítulo é apresentado um breve contexto histórico da Avaliação de Desempenho, a fim de se compreender melhor a sua evolução ao longo do tempo. Ainda nessa seção, é contextualizado o surgimento dos primeiros procedimentos avaliativos de

desempenho na Administração Pública brasileira. Optou-se por um resumido resgate histórico-cronológico, utilizando-se de Leis e Decretos como base da pesquisa.

Na última seção, visa-se adentrar na relação entre Avaliação de Desempenho e o princípio da eficiência na Administração Pública brasileira.

Apresentadas as seções que compõem este capítulo, é importante iniciá-lo assentindo para complexidade do tema. Como nos afirma Bergamini e Beraldo (1988), pensar, falar ou escrever sobre Avaliação de Desempenho implica examinar diversas condicionantes que se estendem desde o entendimento das palavras avaliação e desempenho, passando por perguntas que refletem o por quê e para quê avaliar o desempenho, até chegar a análise do contexto no qual a Avaliação de Desempenho será estudada.

Coadunando com esta idéia, o desenvolvimento deste trabalho parte do conceito de avaliação, que voltada para o desempenho, consiste em analisar as ações desenvolvidas por uma pessoa, com a finalidade de medir os resultados alcançados por ela. Desempenho, por sua vez, refere-se à “atuação do empregado face a um cargo que ocupa na organização, tendo em vista as responsabilidades, atividades e tarefas que lhe foram atribuídas, assim como face aos resultados que dele se espera” (LUCENA, 1997, p. 14).

Marras (2011), acrescenta essa definição, dizendo que o desempenho humano pode ser conceituado como:

Ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada. É diretamente proporcional a duas condições do ser humano: o ‘querer fazer’, que explicita o desejo endógeno de realizar (a motivação), e o ‘saber fazer’, isto é, a condição cognitiva e experiencial que possibilita o indivíduo realizar com eficiência e eficácia alguma coisa (MARRAS, 2011, p.165).

Da mesma natureza, como observa Chaguri (1993, p. 95) desempenho é “o conjunto de atividades profissionais e pessoais que permitem a realização de um trabalho ou conjunto de tarefas, dentro de parâmetros ou critérios fixados previamente pela empresa, ou definidos tacitamente no tempo.”

Contudo, haver-se-á de entender que o desempenho não é algo que possa ser efetivamente medido, visto sua natureza intangível. No entanto, é possível avaliar o desempenho humano a partir de percepções, que deverão pautar-se em alguns critérios objetivos, sistemáticos e justos.

Lucena (1977) contribui para o tema, afirmando que para atingir os objetivos esperados em um programa de Avaliação de Desempenho, deve-se considerar também as diferenças conceituais entre desempenho e potencial. Para a autora, o desempenho é avaliado paralelamente à contribuição que a organização espera do empregado e o potencial é

dimensionado para o investimento que a organização está disposta a arcar com o desenvolvimento de seus recursos humanos.

Chaguri (1993) também nos remete a essa distinção, explicando que, enquanto o desempenho se preocupa com o ontem e o hoje, o potencial idealiza o amanhã do empregado. Desta concepção, surge a idéia de que o empregado poderá tornar-se o que é capaz de ser, desde que a organização estabeleça condições para seu crescimento.

Sendo assim, a Avaliação de Desempenho não deve ser confundida com a Avaliação de Potencial ou, até mesmo, com a Avaliação de Cargos. Bergamini e Beraldo (1988) explicam a Avaliação de Potencial como uma inferência que se faz sobre as possibilidades de realizações de alguém, a partir do que se conhece dos seus recursos pessoais.

Torna-se importante também, considerar a diferenciação dada por Pontes (1996) a respeito dessas avaliações:

A metodologia de avaliação de desempenho se preocupa com o comportamento das pessoas no trabalho e não com a pessoa em si. A preocupação é sempre com relação a seu desempenho. A avaliação de desempenho é diferente da avaliação de potencial e da avaliação de cargos. A avaliação de potencial tem a preocupação de averiguar as possibilidades futuras do indivíduo em termos de seu crescimento no trabalho. Esta sim, avalia a capacidade do indivíduo, em termos de seus conhecimentos, vivência, habilidades e aptidões. Por sua vez, a avaliação de cargos procura estabelecer o valor relativo dos cargos da empresa, para encontrar uma hierarquia dos mesmos e estabelecer uma possível carreira (PONTES, 1996, p. 23).

Outro conceito comumente utilizado ao tratar Avaliação de Desempenho é a noção de competências. Dutra, Hipólito e Silva (1998), conceituam competência como a capacidade de uma pessoa de gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais.

Não se pretende aqui discutir as diversas abordagens conceituais de competência, mas ressaltar a sua relação com a Gestão de Desempenho. Brandão e Guimarães (2001) salientam que a Gestão de Desempenho surgiu nos últimos anos como um conceito alternativo às técnicas tradicionais utilizadas para a Avaliação de Desempenho.

Convém frisar que, segundo Martins (2010), Avaliação de Desempenho não é sinônimo de Gestão do Desempenho. Esta última utiliza os elementos disponibilizados pela Avaliação de Desempenho a fim de valorizar os funcionários a partir da consideração das competências, motivações, comprometimento e potencialidades de cada um. Em resumo, a Avaliação de Desempenho pode ser considerada como um instrumento da Gestão do Desempenho.

Considerando a Gestão do Desempenho, outro termo muito comum surge nas pesquisas: a Gestão de Competências, que, por sua vez, faz parte de um sistema maior de gestão organizacional, que toma como referência a estratégia da organização e direciona suas ações

de seleção, treinamento, gestão de carreira, etc, para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

Para correlacionar a Gestão de Desempenho com a Gestão de Competências, merece especial menção a explicação de Brandão e Guimarães (2001). Para estes autores, ambas as esferas podem contribuir para a gestão organizacional como um todo, tal que:

Quando a gestão de desempenho ocorre no nível individual, por exemplo, é possível avaliar o trabalhador tomando como parâmetro não só os resultados decorrentes do trabalho executado mas também a manifestação, por parte do indivíduo, de conhecimentos, habilidades e atitudes que se pressupõe serem relevantes para a consecução dos objetivos organizacionais. Da mesma forma, na gestão de competências, uma competência se traduz tanto pelo resultado alcançado como pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para atingi-lo. Observam-se, então, até mesmo semelhanças conceituais entre competência e desempenho. O resultado alcançado (desempenho) representa, em última instância, a própria competência do indivíduo (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001, P. 13).

Carbone, Brandão e Leite (2005), também atentam para esta relação a medida que recomendam a descrição das competências sob a forma de referenciais de desempenho, ou seja, de comportamentos observáveis no trabalho. A descrição de uma competência representaria um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer.

Todavia, a guisa de explicação, esclarecemos ao leitor que este trabalho abordará exclusivamente o termo desempenho em suas análises, não fazendo menção a outros termos de significados semelhantes .

Nota-se, do exposto, que o assunto em questão envolve diversas vertentes que assemelham-se entre si e precisam ser compreendidas. Esclarecidos, portanto, os conceitos mais relevantes e a partir da construção dantes realizada, pode-se prosseguir com a definição, de fato, de Avaliação de Desempenho.

### 3.1 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Existem diversos conceitos de Avaliação de Desempenho. No entanto, embora diferenciem-se quanto à forma ou tipo de óptica, assemelham-se significativamente quanto ao conteúdo. No entendimento de Brandão e Guimarães (2001), a Avaliação de Desempenho é utilizada em uma organização desde o nível corporativo até o nível individual.

Convém destacar aqui, que este trabalho trata exclusivamente da Avaliação de Desempenho Humano ou Individual, não devendo-se confundir com Avaliação de Desempenho Institucional ou Corporativo. Torna-se válido, portanto, definir a Avaliação

Institucional como um empreendimento que busca a promoção da tomada de consciência sobre a Instituição (BELLONI, 1995). Em outras palavras, avaliar o desempenho institucional implica em apurar o resultado da atuação dos órgãos e entidades quanto ao cumprimento das metas definidas para determinado período.

Para Guimarães, Nader e Ramagem (1998, p. 44), a Avaliação de Desempenho “deve ser entendida como um processo, que se inicia com o planejamento e termina com a comparação entre o executado e o planejado.”

De forma similar, Pontes (1996) definiu Avaliação de Desempenho como uma estratégia organizacional utilizada para acompanhar o trabalho e os objetivos propostos para os funcionários, fornecendo um *feedback* para eles. Nesse sentido, Pontes (1996) define *feedback* como a comunicação do processo de Avaliação de Desempenho, sendo importante para a determinação de mudanças no trabalho, para o atendimento de necessidades de reconhecimento do trabalho efetuado e até mesmo como auxílio para vencer os obstáculos no processo.

Acresce que, para Chiavenato (1983, p. 191), “toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades ou o *status* de alguma pessoa.” Ao envolver o julgamento em qualquer tipo de análise, frequentemente, visualizamos a figura de um juiz. Todavia, essa imagem não deve estar relacionada com os estudos sobre Avaliação de Desempenho, sob o risco de mistificar o seu real significado.

Em outros termos, Bergamini e Beraldo (1988, p. 13), caracterizam a Avaliação de Desempenho como “o processo que provê oportunidades mais definidas de entendimento entre as pessoas, propondo a revisão e a atualização mais permanente do seu próprio comportamento.”

Isso expressa, para estes autores, que o processo de Avaliação de Desempenho requer menos a criação de um instrumento técnico aprimorado e mais o desenvolvimento de um ambiente em que as pessoas se relacionem de maneira espontânea, autêntica e confiante. Portanto, pode-se dizer que a Avaliação de Desempenho é mais uma questão de atitude que de técnica (BERGAMINI e BERALDO, 1988).

Para Gonçalves e Leite (2004), a Avaliação de Desempenho é um processo dinâmico e integrado à política de recursos humanos da organização, que consiste na análise sistemática das atividades exercidas em determinado período por um profissional, tendo como principais objetivos promover o crescimento profissional e subsidiar tomadas de decisões administrativas.

A Avaliação de Desempenho, portanto, não é e não deve ser um ato isolado que ocorre em determinados períodos, de forma separada das demais dinâmicas da empresa. Muito menos, deve ser encarada como uma simples ferramenta burocrática, não democrática, utilizada para se cumprir tabela e que não introduz as mudanças necessárias à prática de uma cultura de meritocracia, com foco na obtenção de resultados efetivos.

Uma Avaliação de Desempenho bem estruturada deve ser reconhecida como uma metodologia que busca, constantemente, estabelecer uma relação com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização. Deste modo, a Avaliação de Desempenho deve funcionar como um sistema, visando alcançar os objetivos estratégicos da organização e, principalmente, o objetivo maior do setor de Gestão de Pessoas, que é administrar pessoas para que se desenvolvam e, conseqüentemente, desenvolvam a organização.

Nota-se, portanto, que o processo de Avaliação de Desempenho é um importante instrumento para gerar subsídios às demais atividades referentes à Gestão de Pessoas e, por isso, não deve estar restrito a uma simples formalização para concessão de ganhos financeiros.

De outra compreensão, não menos importante, Philadelpho e Macêdo (2007) definem a Avaliação de Desempenho como um instrumento de poder na Gestão de Pessoas, utilizada para controlar e direcionar o comportamento e conhecimento dos trabalhadores, em prol dos objetivos organizacionais e permeados pela ideologia dominante das organizações.

Muitos outros autores abordam a relação da Avaliação de Desempenho com aspectos como o poder e o controle organizacional. No entanto, para o desenvolvimento deste trabalho, preferiu-se abeirar, principalmente, as definições que considerem com maior relevância o fator humano, em detrimento do fator operacional.

Convém destacar, ainda, outros dois conceitos que nortearão componentes importantes neste trabalho: os elementos envolvidos na Avaliação de Desempenho. A primeira definição é dada por Tiffin (1969), ao afirmar que a Avaliação de Desempenho é sistemática, feita pelos supervisores do empregado ou outros que estejam familiarizados com o seu desempenho no trabalho. Entende-se que trabalho é algo que já foi realizado, sendo passível, portanto, de observação e análise.

A segunda definição, formulada por Gil (1994), compara a Avaliação de Desempenho como uma ponte entre a expectativa do empregador quanto ao preenchimento de determinado cargo e o desempenho real do empregado. Assim, verificamos que em todo processo avaliativo, temos necessariamente dois elementos envolvidos: avaliador e avaliado.

Elucidados os mais importantes conceitos de Avaliação de Desempenho, passemos ao conhecimento de seus principais objetivos.



### 3.2 OS OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Diversos autores destacam alguns objetivos de se avaliar o desempenho humano no trabalho. De fato, existem diversas ramificações possíveis para aplicar a Avaliação de Desempenho nas organizações, todavia, discutiremos as mais relevantes.

Para Aquino (1980), a Avaliação de Desempenho visa medir o desempenho do funcionário no exercício do cargo, durante um período de tempo. Por seu intermédio, a empresa toma conhecimento da conduta do trabalhador, possibilitando descobrir se ele corresponde ou não às suas expectativas.

Bergamini (1983), de forma semelhante, aponta que a Avaliação de Desempenho tem a capacidade de integrar as atividades de todos os subsistemas administrativos que a compõe, a saber: seleção de pessoal, treinamento de desenvolvimento de pessoal, administração salarial e movimentação de pessoal.

Na seleção de pessoal, a Avaliação de Desempenho representa uma fonte segura para indagar se o processo seletivo utilizado está ou não eficiente. Se os resultados da Avaliação de Desempenho forem bons, pode-se concluir que a empresa está adotando um bom método de seleção, caso contrário, a técnica de triagem pode estar apresentando alguns pontos defeituosos que precisam ser revistos.

No treinamento e desenvolvimento de pessoal, a Avaliação de Desempenho atua como uma fonte de levantamento de necessidades de treinamento. Além disso, é possível validar os programas de treinamento e aperfeiçoamento através dos resultados obtidos nas Avaliação de Desempenho. Por esse motivo, podemos dizer que a Avaliação de Desempenho é, também, diagnóstica.

Quanto à administração salarial, há diversas organizações que pautam a Avaliação de Desempenho apenas para recompensar financeiramente seus funcionários. É preciso ter cuidado com esse objetivo, não tornando-o o único, mas conjugando esta aplicação às demais possibilidades da Avaliação de Desempenho.

Na movimentação de Pessoal, a Avaliação de Desempenho atua como uma condicionante da realocação dos recursos humanos disponíveis, sejam por quais motivos forem: tempo de função, preparo pela experiência, dificuldades pessoais, problemas de relacionamento, tudo poderá estar contido no manancial de informações obtidos na Avaliação de Desempenho.

Ainda dentro dos objetivos, Chaguri (1993) destaca que a Avaliação de Desempenho é aplicada principalmente dentro de uma política de mérito adotada pelas empresas, servindo

como instrumento de normalização da forma como um funcionário irá evoluir dentro da carreira.

É importante esclarecer que o mérito é uma invenção da Política Salarial. A Avaliação de Desempenho surgiu como um meio de sustentar essa política. Toda vez que uma empresa decide implantar um Plano de Cargos e Salários, em conseqüente, solicita um sistema de Avaliação de Desempenho. Dessa maneira, a vinculação torna-se inconversível (LUCENA, 1992).

Contudo, é considerável não prevalecer a relação de desempenho e mérito quando se pretende estudar mudanças e novas perspectivas de avaliar o desempenho humano, especialmente no serviço público, onde esta relação está historicamente arraigada.

McGregor (1997) defende que os planos formais de Avaliação de Desempenho são elaborados para atender três necessidades, uma da organização e duas do indivíduo, tais quais: fornecer julgamentos sistemáticos que justificam aumentos salariais, promoções, transferências, rebaixamento e demissões; remeter a um subordinado como ele está se saindo e sugerir mudanças necessárias de comportamento, atitudes, habilidades ou conhecimento da função; e instruir e aconselhar o indivíduo.

Para efeitos de melhor entendimento, Dewes, Palma e Stein (2000) dividem os objetivos da Avaliação de Desempenho em duas categorias: administrativas e desenvolvimento. A primeira refere-se ao uso dos seus resultados como critério para subsidiar decisões relativas a administração de salários, comissões, prêmios e outras recompensas de caráter pecuniário (ou não), além de decisões relativas a promoções, transferências, realocações de cargo ou dispensa. Em relação ao desenvolvimento, a identificação das necessidades de treinamento constitui-se no principal objetivo da Avaliação de Desempenho.

Mabey, Salaman e Storey (1998), embora reconheçam que não existe um modelo universalmente aceito de Avaliação de Desempenho, entendem que esta contém um ciclo composto de cinco tarefas: estabelecer objetivos de desempenho, medir resultados, fornecer *feedback* dos resultados, recompensar de acordo com os resultados e melhorar objetivos e atividades. Esse ciclo é descrito de maneira semelhante por diversos outros autores.

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2009), a Avaliação de Desempenho deve especificar padrões de desempenho quantificáveis e mensuráveis, que sejam associados às metas e competências organizacionais, captem as responsabilidades dos funcionários, sejam consistentes entre os avaliadores, que excluam elementos que não estejam no controle dos funcionários e que afetem o seu desempenho.

Na década de 1950, Drucker propôs, pela primeira vez, um modelo de Avaliação de Desempenho baseado em metas quantificáveis, mensuráveis e consistentes, definidas previamente pelos gerentes e subordinados, com prazos definidos. Esse modelo ficou conhecido como Administração por Objetivos. Na seção “Tipos e Métodos de Avaliação de Desempenho” serão abordados um pouco mais profundamente este e outros modelos.

Para atingir o objetivo esperado pela organização, seja ele qual for, Werther (1983) descreve:

A avaliação deve criar um quadro exato do desempenho de cargo de um indivíduo. Para a realização desta meta, os sistemas de avaliação devem ser relacionados ao cargo, ser práticos, ter padrões e usar medidas confiáveis. Relacionado ao cargo significa que o sistema avalia comportamentos críticos que constituem sucesso no cargo. Se a avaliação não for relacionada ao cargo, é inválida e provavelmente não confiável. Sem validade e confiabilidade, o sistema pode discriminar. Mesmo quando não ocorre discriminação, as avaliações são inexatas e inúteis quando não se relacionam ao cargo (WERTHER, 1983, p. 272).

Deste modo, todo processo de Avaliação de Desempenho deve focar-se em avaliar o desempenho da pessoa no cargo e não a pessoa em si. De fato, o objetivo maior ao se analisar o desempenho humano deve ser o de desenvolver as pessoas e não julgá-las.

Como se pode observar, a Avaliação de Desempenho pode contribuir para diversos objetivos dentro da organização. Contudo, Bergamini (1983) ressalta:

É preciso ter em mente que a avaliação em si caracteriza-se como um simples instrumento. O valor que possa vir a lhe ser creditado depende do uso que dela se faça. Como simples instrumento ela não tem o poder de chegar a objetivo algum, a não ser o de facilitar o diagnóstico daqueles fatores que estejam dificultando ou mesmo impedindo o curso dos acontecimentos até a chegada dos objetivos organizacionais. Somente as medidas administrativas, posteriormente tomadas, é que darão o verdadeiro sentido de sua utilização (BERGAMINI, 1983, p. 7).

Dalmau e Benetti (2009) também observam que algumas empresas têm utilizado a Avaliação de Desempenho de maneira equivocada, não usufruindo de todas as funcionalidades que ela oferece. Em alguns casos, não se chega a verificar vantagem alguma e em outros, mais extremos, as repercussões chegam a ser negativas. Para que isso não ocorra, a organização tem que estar focalizada em dois elementos principais de um processo avaliativo: avaliador e avaliado. Por sua importância, os sujeitos da Avaliação de Desempenho serão estudados com mais profundidade no item 3.4 desta pesquisa.

Além dos objetivos mencionados acima, podemos resumir, de forma mais específica, alguns outros propósitos da Avaliação de Desempenho, agora com foco nos órgãos públicos, tais como: aferir a aptidão do servidor público para o efetivo desempenho de suas funções no cargo, identificar necessidades de capacitação do servidor, fornecer subsídios à Gestão de Pessoas do órgão, aprimorar o desempenho do servidor e do órgão, promover a adequação

funcional do servidor, contribuir para a implementação do princípio da eficiência na Administração Pública, conferir estabilidade ao servidor público considerado apto e exonerar o servidor público considerado inapto ou ineficiente. Também dedicaremos duas seções deste trabalho para o tema Avaliação de Desempenho na Administração Pública (Vide item 3.8 e 3.9).

Alguns outros autores incluem a motivação dos funcionários como um dos objetivos da Avaliação de Desempenho, como por exemplo, Wagner e Hollenbeck (1999), que afirmam que as pessoas são motivadas ao alto desempenho desde que percebam que a recepção dos seus resultados dependam de um sólido desempenho pessoal.

Bohmerwald (2000) também afirma ser o objetivo final da Avaliação de Desempenho o aumento da motivação das pessoas na empresa. No entanto, convém lembrar que a motivação é um fator interno a cada indivíduo, sendo importante esta ideia ao se tratar dos propósitos e objetivos da Avaliação de Desempenho.

Todavia, devido a sua importância nos estudos sobre o fator humano nas organizações, vale abordar resumidamente a motivação (e as principais teorias motivacionais existentes) e outros aspectos humanos a fim de compreender melhor sua relação com os preceitos da Avaliação de Desempenho.

### 3.3 A MOTIVAÇÃO E OUTROS ASPECTOS HUMANOS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A motivação humana para o trabalho ainda encontra-se como um dos maiores desafios dentro das organizações. Atualmente sabe-se que os empregados trabalham melhor quando se sentem motivados pelas tarefas que devem desempenhar e que o processo da motivação depende de se permitir às pessoas atingirem recompensas que satisfaçam as suas necessidades pessoais (MORGAN, 1996).

Porém, durante muito tempo, o trabalho foi visto apenas como uma necessidade básica do ser humano e a Administração, apresentando-se apenas como uma forma de controlar e dirigir os funcionários. Estudos relacionados à motivação no trabalho ganharam maior proporção à medida que os efeitos de sua falta geravam graves problemas, tanto para as organizações quanto para as pessoas. Sem motivação, é certo haver perdas de qualidade e produtividade para a organização e também consequências negativas para os trabalhadores, como problemas de saúde física e mental.

Mesmo ganhando maior destaque, é provável que o tema seja de difícil propulsão devido à dificuldade de se estabelecer um conceito único de motivação, voltado para o trabalho. Apesar da dificuldade de conceituar motivação englobando aspectos pessoais e profissionais de maneira completa, surgiram diversas teorias relacionadas ao tema, dentre as quais, as principais e mais clássicas serão evidenciadas a seguir.

Uma das mais famosas teorias motivacionais foi proposta pelo psicólogo Abraham H. Maslow, que organizou as necessidades e os desejos humanos em uma hierarquia. De acordo com essa teoria, as necessidades de nível mais alto só se manifestam quando as de nível mais baixo tiverem sido atendidas. Dessa forma, Maslow identificou cinco necessidades dispostas hierarquicamente: fisiológicas, sociais, segurança, auto-estima e auto-realização.

A Teoria de Maslow foi inovadora para a Administração. Nas palavras de Bergamini (1997, p. 73), o motivo maior de sua grande aceitação “é a sua simplicidade e a equivalência entre a pirâmide hierárquica organizacional e forma de apresentação também em pirâmide da seqüência das necessidades motivacionais.”

No entanto, ainda segundo Bergamini (1997), apesar de sua popularidade, estudos posteriores demonstraram que não há clara evidência de que as necessidades humanas possam ser agrupadas em apenas cinco categorias ou que possa existir uma hierarquia tão rígida como a proposta por Maslow.

Outra teoria motivacional que ganhou bastante destaque foi a de Frederick Herzberg (1968), conhecida como Teoria dos Dois Fatores ou Teoria Motivação-Higiene. Para Herzberg, os fatores envolvidos na produção de satisfação e motivação são autônomos em relação aos fatores que geram insatisfação.

Com a intenção de explicar melhor sua teoria, Herzberg (1968) distinguiu dois fatores, os higiênicos e os motivacionais. Os fatores higiênicos referem-se ao ambiente e afetam a insatisfação com o trabalho, sendo eles: a qualidade da supervisão, a remuneração, as políticas da organização, as condições físicas do trabalho, o relacionamento com os colegas e a segurança no emprego. Os fatores motivacionais afetam a satisfação no trabalho, tais como: as oportunidades de promoção e de crescimento pessoal, o reconhecimento, a responsabilidade e a realização.

Assim, de acordo com essa teoria, quando os fatores higiênicos estão supridos, eles geram no funcionário a ausência de insatisfação e não a satisfação em si. Isso nos remete a idéia de que há um ponto de encontro onde não há nem satisfação, nem insatisfação.

Outra teoria interessante de ser abordada é a Teoria X e a Teoria Y de Douglas McGregor. Segundo Gil (1994), a teoria X supõe que a maioria das pessoas não gosta de

trabalhar, prefere ser orientada, tem pouca criatividade para solucionar problemas, precisa ser controlada e deseja ter segurança.

A teoria Y, ainda conforme definição de Gil (1994), admite que as pessoas não são preguiçosas e pouco merecedoras de confiança por natureza. Segundo esta teoria, o homem pode ser motivado e criativo para o trabalho e, por isso, a Administração deve esforçar-se para despertar a potencialidade dos empregados. Segundo Marras (2002, p. 35) “a questão de ser X ou Y tanto pode se referir ao ‘ser’ do próprio indivíduo como ao ‘ser’ do gerente que o observa e avalia.”

Há de se considerar ainda as pesquisas de Skinner neste campo. Skinner emitiu o conceito do reforço no comportamento, ou seja, o trabalhador que experimenta o sucesso após tomar uma atitude qualquer, tende a repeti-la na espera de um novo sucesso (MARRAS, 2002).

Victor H. Vroom (1997) também formulou uma teoria motivacional chamada Teoria das Expectativas. Vroom pretendia estabelecer uma relação entre o esforço empreendido (expectativas) e o rendimento alcançado (recompensas).

A Teoria da Fixação de Objetivos, proposta por Edwin Locke (1975) defende a definição de objetivos para melhorar o desempenho profissional do empregado, onde a motivação é aumentada conforme o empenho do funcionário em atingir os objetivos estabelecidos.

Há muitas outras Teorias Motivacionais que foram igualmente importantes ao longo da história, no entanto, pretendeu-se retratar apenas algumas delas, a fim de se ter uma idéia do quanto o tema é discutido nas pesquisas, o que também evidencia também sua importância ao se tratar a Avaliação de Desempenho.

Vale, além do mais, corroborar com a afirmação de Drucker (1977), a respeito das diversas teorias motivacionais:

[...] Se algum dia chegarmos a conhecer o suficiente acerca da natureza humana para formularmos teorias a seu respeito é algo que ainda permanece uma incógnita. Mas, até o momento, as evidências que temos não são, de maneira alguma, conclusivas (DRUCKER, 1977, p. 310).

Se o tema motivação é fundamental para a Gestão de Pessoas na iniciativa privada, na Administração Pública não é diferente. Segundo Gomes e Quelhas (2003), como qualquer empresa do setor privado, uma organização pública é constituída por pessoas e, para bem cumprir a sua missão, estas pessoas precisam ser tratadas como tal. Contudo, apesar de a motivação no trabalho ter sua importância reconhecida ao longo do tempo, o que se percebe,

principalmente no setor público, é ainda um certo descaso em relação aos preceitos motivacionais.

Parece proveitoso, antes de seguir adiante, destacar que a tarefa da Administração não é a de motivar os trabalhadores. É preciso ter uma visão clara de que isso é impossível. Lembremos que a motivação é um processo íntimo para cada pessoa e cada uma é motivada por fatores diferentes. Entretanto, é tarefa da organização criar um ambiente motivador, onde as próprias pessoas devem buscar satisfazer suas necessidades.

Tavares, Bezerra e Cançado (2013) afirmam com propriedade que quando bem gerenciada, a Avaliação de Desempenho pode influenciar a motivação e o comportamento dos indivíduos. É um meio de desenvolver os recursos humanos da organização redirecionando os talentos da empresa para os departamentos onde serão melhor aproveitados. E isso deve independe de a Instituição ser pública ou privada.

Do mesmo modo, se mal gerenciada, a Avaliação de Desempenho pode desmotivar. Isso acontece porque muitos estudos focam-se em buscar a melhor técnica, o melhor processo e os melhores parâmetros, esquecendo-se do aspecto mais significativo de seu termo: as pessoas.

Bergamini e Beraldo (1988) atentam para esse esquecimento:

Sempre que se utilizar a Avaliação de Desempenho, é necessário ter em mente que são as pessoas que estão, elas mesmas, interessadas em sua própria automotivação, e isso precisa ser preservado em princípio, caso se queira contar com empregados realmente motivados. É necessário que se tenha uma fé que deve estar subjacente em todos os momentos do processo, que é aquela que leva a respeitar os seres humanos por sua motivação interior quando eles dão mostras de estarem lidando de forma eficaz e criativa com o seu ambiente [...] (BERGAMINI e BERALDO, 1988, p. 77).

Diante dessa visão, não se pode relacionar o bom resultado de uma Avaliação de Desempenho apenas com o valor pecuniário da recompensa. Isso faz com que as pessoas se movam apenas em direção ao prêmio e não apreciem a realização do trabalho em si. É claro que não se pode pensar que as pessoas que trabalham não devem ser remuneradas. No entanto, é importante ter conhecimento de que a verdadeira motivação para com o trabalho surge, primeiramente, de aspectos intrínsecos e não extrínsecos.

Mediante o entendimento de que todo processo de avaliação envolve, necessariamente, ao menos dois elementos (avaliador e avaliado), torna-se meritório explorar alguns outros aspectos naturais do ser humano, que influenciarão direta ou indiretamente nos resultados obtidos da utilização da Avaliação de Desempenho na organização.

Ao elucidar sobre Avaliação de Desempenho, a literatura especializada comumente aborda aspectos próprios do ser humano que são os responsáveis por diferenciar uma pessoa

da outra. Segundo Bergamini e Beraldo (1988), as pessoas apresentam características diferentes por dois motivos principais: porque já nasceram diferentes umas das outras, ou seja, possuem variáveis inatas; e porque passam ao longo da vida por experiências únicas, chamadas de variáveis adquiridas. Depreende-se, portanto, que a personalidade é resultante da interação das variáveis inatas com as variáveis adquiridas.

Diante disso, Kearney (1977) traz uma contribuição importante ao indagar o que deve ser avaliado: traços de personalidade, comportamento ou resultados? O autor comenta que durante muito tempo, a grande maioria dos instrumentos de avaliação focavam-se nos traços de personalidade, admitindo-se que há uma ligação entre estes traços e a eficácia no desempenho.

Entretanto, Kearney (1977) argumenta que se a avaliação for utilizada para fins de desenvolvimento pessoal, precisa centrar-se na obtenção de resultados, não em traços da personalidade. Isso porque resultados podem ser mensurados, enquanto traços de personalidade envolvem aspectos inatos, muitas vezes difíceis de serem modificados.

A avaliação de resultados, que será vista com mais detalhes adiante, é realizada, normalmente, de forma objetiva, comparando-se os resultados obtidos com as metas quantitativas determinadas previamente. Já a avaliação com base nos comportamentos, envolve certa subjetividade, à medida que se baseia na observação do avaliador a respeito do avaliado (BRANDÃO, 2008).

No entanto, Brandão (2008) afirma que, em geral, as organizações têm buscado utilizar modelos de Gestão do Desempenho que permitam avaliar esses dois aspectos em conjunto, pois avaliar somente o comportamento não garante o alcance do resultado esperado, enquanto apreciar só os resultados pode levar as pessoas a adotarem comportamentos inadequados para alcançar a meta desejada.

Outra questão relacionada ao indivíduo atuante na Avaliação de Desempenho é a sua percepção. O fenômeno da percepção resulta da dinâmica que se estabelece entre o estímulo, o sujeito e seu referencial, além da situação em que o processo acontece. Chaguri (1993) destaca dois aspectos comuns que interferem na capacidade perceptiva dos avaliadores: sentimento de proteção dos subordinados e sentimento preconceituoso sobre os subordinados.

O sentimento de proteção acontece, principalmente, quando os subordinados seguem à risca as orientações do chefe, recebendo em troca, os melhores resultados nas avaliações. O sentimento preconceituoso pode ocorrer em diversas situações como, por exemplo, quando o avaliador valoriza demasiadamente um pequeno erro do subordinado em detrimento de um importante acerto ou quando há alguma aversão por razões subjetivas, como a aparência



pessoal, cor, religião, etc. (CHAGURI, 1993). Todo julgamento que se possa fazer sobre coisas ou pessoas leva o tom pessoal da própria percepção do observador. Quando essas percepções tendem a distorcer a realidade, são chamadas de disfunções perceptivas.

As disfunções perceptivas são extremamente nocivas, considerando os objetivos da Avaliação de Desempenho, uma vez que irão gerar vícios da avaliação, tais quais serão apresentados a seguir:

<b>Subjetivismo</b>	Atribuir ao avaliado qualidades e defeitos conforme seus valores, experiências e interesses pessoais, e não conforme critérios claros e definidos.
<b>Unilateralidade</b>	Valorizar aspectos que o avaliador julga importantes, mas não o são para a organização ou para a função do avaliado.
<b>Tendência média ou central</b>	Não atribuir valores nem altos nem baixos demais, apenas no ponto médio da escala.
<b>Efeito Halo</b>	Assumir sempre a mesma classificação em todas as características.
<b>Recenticidade</b>	Ater-se apenas aos últimos acontecimentos, em detrimento de fatos ocorridos há mais tempo.
<b>Desconhecimento técnico</b>	Julgar com base no bom senso, sem discernir informações importantes das irrelevantes.
<b>Força do hábito</b>	Julgar da mesma forma que nos períodos anteriores, sem conseguir apontar variações no desempenho.
<b>Baixa disposição para tomada de decisões</b>	Melhorar propositalmente os resultados da avaliação, a fim de não prejudicar o avaliado e evitar futuros conflitos.
<b>Efeito semelhança</b>	Avaliar à semelhança de si próprio, julgando mais favoravelmente aqueles que se identificam com o avaliador, desvalorizando a diferença.
<b>Supervalorização</b>	Considerar a avaliação como a solução de todos os problemas de desempenho do servidor.
<b>Desvalorização</b>	Considerar a avaliação um mero procedimento burocrático, obrigatório e sem efeito nenhum.

Quadro 1 - Vícios da Avaliação de Desempenho

Fonte: nossa elaboração a partir de MAUGER et al. (2009) e BERGAMINI e BERALDO (1988)

Além das percepções falhas, outra questão crítica que integra a dimensão humana são as emoções. Para Murray (1978) emoções são reações fisiológicas que interferem na percepção, na aprendizagem e no desempenho humano. As emoções influenciam, são contagiantes e, por isso, podem afetar tanto os comportamentos individuais quanto o organizacional.

Os interesses pessoais são outro ponto que também merece ser tratado ao se abordar o processo de Avaliação de Desempenho. Os interesses podem ser entendidos como um forte

sentimento de desejo e curiosidade que afetam as relações sociais de forma a direcioná-las para uma finalidade. São os interesses que determinam as escolhas pessoais e profissionais do indivíduo.

Contudo, não há dúvidas de que a maior crítica em relação à Avaliação de Desempenho está na sua subjetividade. Busca-se cada vez mais alcançar a objetividade em oposição à subjetividade. Para isso, muitos autores acreditam que a utilização de métodos quantitativos é a solução para evitar julgamentos subjetivos, visto que avaliar em termos numéricos torna a questão indiscutível, já que assim, pode ser considerado algo científico. Essa busca pela objetividade fez com que fossem desenvolvidos critérios estatísticos mais sofisticados com intuito de neutralizar a subjetividade constatada nas avaliações, principalmente quanto à posição do avaliador em relação ao avaliado (BERGAMINI E BERALDO, 1988).

Como pode-se observar, são muitas as dimensões que devem ser consideradas ao se explorar a questão humana na Avaliação de Desempenho. Entretanto, este trabalho apresenta apenas algumas delas a fim de elucidar a importância dos sujeitos em um processo avaliativo. Nesse sentido, daremos prosseguimento com o tópico a seguir.

### 3.4 OS SUJEITOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Das definições e colocações apresentadas na subseção anterior, pode-se concluir que a Avaliação de Desempenho é um processo perceptivo, ou seja, uma ordenação de informações obtidas pelo avaliador sobre o avaliado. Logo, e como já visto, tem-se em um processo avaliativo dois sujeitos principais: aquele que avalia e aquele que é avaliado.

Supõe-se, segundo Shigunov e Gomes (2003), que o avaliador seja o principal elemento de um processo de Avaliação de Desempenho, pois o resultado final da avaliação será a sua interpretação dos dados coletados durante o processo.

Em geral, o principal avaliador é a chefia imediata do servidor, mesmo que ele seja submetido a outros tipos de avaliadores. Em relação à chefia imediata, suas principais atribuições relacionam-se com a condução das etapas do processo de Avaliação de Desempenho, observação do desempenho dos avaliados quanto aos fatores a serem corrigidos, verificação de necessidades de treinamento e fornecimento de *feedback* ao avaliado.

Convém destacar aqui que, em muitos casos, as organizações atribuem a tarefa de conduzir a Avaliação de Desempenho ao setor de Gestão de Pessoas da empresa, o que, de certa forma, está correto. No entanto, é preciso considerar um limite de envolvimento desse

setor no processo, visto que deve atuar como um suporte aos avaliadores e avaliados e não como principal responsável pelos procedimentos.

Chaguri (1993) também evidencia a importância do avaliador, descrevendo-o como um fator de risco para o sucesso do programa de avaliação. Segundo o autor, o avaliador, com seus critérios subjetivos e heterogêneos no julgamento das pessoas, afeta a qualidade dos resultados, a medida que são imensas as dificuldades de se aferir com precisão o real desempenho dos avaliados.

Para Bergamini e Beraldo (1988), avaliadores são:

Todas as pessoas que direta ou indiretamente possam estar envolvidas na atividade de detectar diferenças individuais de comportamento em situação de trabalho. Embora, ao longo do tempo, se tenha considerado o supervisor direto como o único responsável pela avaliação do pessoal na empresa, essa crença não tem apoio técnico e muito menos científico. Surgiu porque a maioria das empresas que se utilizavam da avaliação faziam do supervisor direto o único participante do processo. Isso aconteceu por muito tempo, sem que essas empresas se apercebessem dos inconvenientes desse tipo de avaliador exclusivo (BERGAMINI e BERALDO, 1988, p. 49).

A Avaliação de Desempenho deve acontecer numa relação de troca, onde a responsabilidade se distribua por toda uma equipe de pessoas, abrangendo desde o próprio avaliado até aqueles que têm poder de decisão dentro da organização.

Bergamini e Beraldo (1988) advertem ainda que, sejam quais forem os elementos que estejam envolvidos no processo de avaliação, deve-se ter em mente que são pessoas e, como tal, podem cometer determinados enganos. É normal e natural que, ao avaliar outra pessoa, uma série de variáveis possam interferir, distorcendo o quadro fiel da realidade que se pretende fazer. Vimos um pouco dessas variáveis no capítulo anterior.

Outro problema recorrente, destacam Shigunov e Gomes (2003), é que tornando-se uma avaliação subjetiva e dependente da postura profissional do avaliador, em muitos casos este utiliza-se do poder como um instrumento punitivo.

Além dessas questões relacionadas aos sujeitos, existem muitas outras críticas sobre a Avaliação de Desempenho que valem a pena serem citadas, como por exemplo, a definição inadequada dos objetivos por parte das organizações, o baixo nível de envolvimento da alta administração, o despreparo para administrar pessoas, o baixo nível de participação das chefias e exclusão dos empregados no processo de planejamento (GIL, 1994).

Outro equívoco recorrente, que merece ser comentado mais detalhadamente, é chamado por Lucena (1992) de Dia Nacional da Avaliação de Desempenho. A autora o retrata como aquele dia fatal da devolução dos formulários de avaliação. O avaliador, aborrecido,

cumpra a burocracia, quase sempre condicionado pelos últimos acontecimentos, emite um julgamento sobre o empregado e pronto, está terminado.

Para minimizar a ocorrência desses descuidos, deve-se ter em mente que os formulários pretendem ser muito mais que uma maneira de especular desvios comportamentais ou para justificar uma política de mérito. Esse entendimento se faz necessário antes mesmo da escolha do método avaliativo, devendo estar esclarecido na definição dos objetivos.

Outro aspecto importante para o sucesso de uma Avaliação de Desempenho é a comunicação entre os elementos envolvidos. Para Pontes (1996), a Avaliação de Desempenho é, antes de tudo, um processo de comunicação. A comunicação, voltada para a Avaliação de Desempenho, dar-se-á através do *feedback*, que deve ser realizado dentro de um espírito de comprometimento mútuo, juntamente com o reconhecimento do que foi feito e do espelhamento do que deve ser feito futuramente.

É claro que isso não é tarefa fácil. Tanto para o avaliador, que muitas vezes sente-se desconfortável para dar um *feedback*, especialmente quando o resultado é negativo, quanto para o avaliado, que teme o fato de receber um resultado que não seja o esperado. A dificuldade de se comunicar também é levantada por Gil (1994):

Embora a comunicação constitua uma das capacidades humanas mais fundamentais e seu desenvolvimento nos indivíduos se dê de forma que pode ser considerada natural, a verdade é que a grande maioria das pessoas não sabe se comunicar. Infelizmente, isso é verdadeiro também no âmbito das empresas; mesmo em relação aos profissionais de recursos humanos (GIL, 1994, p. 32).

Cumpra ressaltar que saber comunicar significa fazer-se entender e, para isso, o comunicador deve estar capacitado não somente para falar, mas também para ouvir.

Partindo para as questões reflexivas que visam entender por quê avaliar o desempenho humano, Bergamini e Beraldo (1988) nos apontam que a avaliação é um fenômeno natural do ser humano, caracterizada por fases que vão desde a infância até a forma de julgamento típica do adulto. Nessa direção, torna-se simples perceber referências longínquas ao processo de avaliação.

Mokate (2002) traz uma representação interessante ao processo de avaliar, ao afirmar que avaliação surgiu no sétimo dia da criação do mundo, quando Deus, ao observar tudo que havia criado disse: “É bom”. Segundo a autora, com essa frase, Deus tornou-se o primeiro avaliador do mundo. Shigunov e Gomes (2003) também resgatam que a humanidade, desde os primórdios, adotou a avaliação de maneira intrínseca aos seus padrões culturais. Segundo os autores, é possível supor que a avaliação sempre esteve presente no cotidiano das sociedades

através, por exemplo, da escolha de um cônjuge, o ato de presentear um filho por mérito ou demais gestos de reconhecimento dos indivíduos pelos membros do grupo social ao qual pertencem.

Há também registros históricos de que nos anos 221-165 d.C, a dinastia WEI, na China, criou a figura do julgador imperial, que possuía a função de avaliar o desempenho da família imperial e passar o resultado dessa avaliação ao imperador, que, por sua vez, tomava decisões acerca da família e do império, baseadas neste resultado. Outra referência histórica ao processo de avaliação aconteceu anos mais tarde, quando Santo Inácio de Loyola definiu alguns procedimentos para julgar os integrantes da Companhia de Jesus (BERGAMINI e BERALDO, 1988).

Apesar de os mecanismos de Avaliação de Desempenho terem surgido desde a Antiguidade, foi com a ascensão do capitalismo e das grandes indústrias que a sua aplicabilidade tornou-se mais notória. As pesquisas de Taylor para a racionalização do trabalho originaram as primeiras escalas de avaliação de mérito. Naquela época, contudo, essas escalas tinham o intuito apenas de disciplinar o trabalhador, interferindo substancialmente no seu modo de executar as tarefas (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

Com o passar do tempo, outras instituições foram implantando o processo de Avaliação de Desempenho, tais como o Serviço Público Federal dos Estados Unidos que, em 1842, implantou um sistema de relatórios anuais para avaliar o desempenho de seus funcionários (PIERANTONI, 2011). Hoyler (1965) também faz referências ao surgimento da Avaliação de Desempenho destacando que um dos primeiros métodos de avaliação de pessoal surgiu no exército dos Estados Unidos em 1880, era a chamada Escala de Avaliação de Walter Dill Scott.

A partir daí, foram aumentando o número de empresas que passaram a avaliar de alguma forma seu pessoal como, por exemplo, a General Motors, que desenvolveu em 1918 um sistema de avaliação para seus executivos (PIERANTONI, 2011). Em todos os casos, há um fator comum quando se pretende avaliar alguém: a necessidade de julgar. Para Hoyler (1965), essa necessidade é histórica e transcende a ocupação do avaliador, pois:

Bem sabemos que o julgamento é ato que assusta qualquer pessoa responsável. Porquê? Porque sabemos que, em todas as situações em que esse ato se faz necessário, o julgamento é mal feito. Embora cumpra da melhor maneira uma das missões da sociedade, a de proteger seus membros, julga mal o juiz ao condenar ou absolver o réu. Julgam mal os jurados, ainda que imbuídos dos mais sagrados princípios de justiça. Julga mal a sociedade, ao aplaudir uns e condenar outros. Julga mal o professor, nas suas aprovações ou reprovações. E certamente julga mal o chefe seu subordinado, o qual, por sua vez, julga mal seu superior (HOYLER, 1965, p. 20).

Visando a dificuldade existente ao se avaliar o desempenho de um empregado, é importante citar alguns requisitos ou condições que mais diretamente afetam o desempenho. Todo gestor precisa levar em conta alguns componentes básicos ao avaliar o seu subordinado, visto que esses elementos representam campos de força que interagem entre si, impactando o desempenho positiva ou negativamente.

Lucena (1992) divide esses elementos em: qualificação profissional, cultura organizacional, estilo gerencial e ambiente externo. A qualificação profissional define as responsabilidades, os conhecimentos, as experiências e as habilidades pessoais e profissionais necessários ao exercício do cargo, sendo portanto, condições para o desempenho.

A cultura organizacional constitui os valores, pressupostos e crenças compartilhadas pelas pessoas em uma organização. Conforme Fleury e Fischer (1989), entende-se a cultura organizacional como um conjunto de valores e pressupostos básicos que, em sua capacidade de construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação. Assim, as variáveis do ambiente interno, caracterizados pela cultura organizacional, também afetam o desempenho a medida que essas variáveis sejam consideradas positivas ou negativas.

O estilo gerencial se dá como requisito para o desempenho dos empregados visto a participação permanente da gerência no processo de avaliação. Lucena (1992, p. 24), inclusive, destaca que “todo gerente avalia o desempenho de seus subordinados, quer a empresa disponha, ou não, de um programa sistematizado de Avaliação de Desempenho”. Naturalmente, é o gerente (ou supervisor) quem distribui tarefas, define padrões, acompanha o trabalho, aprova ou desaprova o desempenho, enfim, que toma as decisões sobre as pessoas baseadas em julgamentos próprios, justificados de alguma maneira.

Quanto ao ambiente externo, sua influência é bem mais ampla e tende a afetar todo o contexto organizacional, inclusive o desempenho humano. O ambiente externo pode ser interpretado de diferentes maneiras: a vida pessoal do trabalhador, as tendências de mercado, etc.

Todos esses requisitos influenciadores somados à necessidade de julgamento, remetem a complexidade de uma Avaliação de Desempenho. Nigro (1966) também evidencia essa dificuldade ao afirmar que:

[...] Ao sugerir a aplicação de seu método de eficiência à administração de pessoal, Frederick Taylor estava penetrando num terreno completamente diferente. Uma coisa é medir a eficiência de máquinas e de linhas de produção e outra, muito mais difícil, é julgar seres humanos [...] (NIGRO, 1966, p. 367).

Nota-se que apesar de decorridos mais de 40 anos de seu comentário, o assunto ainda não é encarado por muitos autores de maneira satisfatória. Decerto, as técnicas de avaliação evoluíram significativamente ao longo do tempo, mas a atitude mediante o ato de avaliar ainda parece apresentar resultados distorcidos em relação ao desempenho real do funcionário.

É importante destacar que a Avaliação de Desempenho sofreu mudanças ao longo do tempo, em grande parte, devido a nova função pela qual a área de Recursos Humanos tornou-se responsável: o planejamento estratégico na organização. A tradicional responsabilidade dessa área, no sentido de controlar, registrar e fazer o pagamento, transformou-se na necessidade de desenvolver políticas que englobem funções muito mais amplas, como planejamento, organização, direção, controle, treinamento, manutenção, motivação e desenvolvimento (LOTTA, 2002).

Assim, durante o século XX, as organizações começaram a contar com instrumentos para estimular o trabalhador a adotar ou reforçar determinadas atitudes. As técnicas de Avaliação de Desempenho foram sendo aperfeiçoadas, valendo-se, principalmente, de contribuições das Ciências Sociais (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

No entanto, há de se convir que ainda é difícil o ato de avaliar. Bergamini e Beraldo (1988) destacam que avaliar o desempenho das pessoas no trabalho implica em conhecer a dinâmica comportamental própria de cada um, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional em que essas ações acontecem. E para que todo esse processo seja realizado como se propõem muitos modelos atuais, a Avaliação de Desempenho passou por diversas mudanças do longo do tempo.

Todavia, para Mokate (2002), embora possa haver alguns progressos na construção de uma consciência sobre a importância da Avaliação de Desempenho, sua existência ainda não atingiu um papel significativo no trabalho de implementação de estratégias, programas ou projetos. A avaliação foi reconhecida como importante, mas ainda não se tornou parte indispensável do processo de gestão.

Para entender melhor sobre sua magnitude, consideremos a leitura do tópico a seguir.

### 3.5 A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Como qualquer ferramenta de gestão, a Avaliação de Desempenho será o que se fizer dela. Apesar das dificuldades já evidenciadas neste trabalho, considera-se não raro nas pesquisas, a importância da Avaliação de Desempenho para as organizações. As Avaliações

de Desempenho constituem instrumentos de mudança e tomada de decisão para a gestão de qualquer organização.

Por esse motivo, avaliar o desempenho de um trabalhador deve constituir um processo de reflexão, sempre dinâmico e aberto, permitindo que as chefias e os demais trabalhadores realizem, periodicamente, uma análise sobre o desempenho de seu trabalho, dentro de um clima de confiança e respeito mútuos. Caso contrário, a Avaliação de Desempenho pode se tornar inútil, ou até mesmo prejudicial, se não houver credibilidade nas pessoas envolvidas.

Tratando-se da Administração Pública, essa realidade não é diferente, como nos afirma Guimarães, Nader e Ramagem (1998):

Trabalho avaliado é trabalho realizado. Essa frase resume a necessidade de que toda organização seja sistematicamente avaliada, provocando, dessa forma, um processo de retroalimentação que permite à organização rever estratégias e métodos de trabalho e, portanto, minimizar os efeitos da tendência à entropia e ao insulamento burocrático, tão comuns em organizações públicas. É por intermédio da avaliação do que produz que a organização consegue reciclar-se, oxigenar-se e sobreviver em ambientes turbulentos e mutáveis. A avaliação do produto final de uma organização, ou do trabalho necessário a produzi-lo é uma função estratégica nas organizações modernas. Assim, toda organização necessita dispor e fazer uso de mecanismos de avaliação de desempenho em seus diversos níveis — estratégico, tático, operacional e individual (GUIMARÃES, NADER e RAMAGEM, 1998, p. 44).

Leitão (1979) também enfatiza a importância da Avaliação de Desempenho destacando que vários fatores poderiam ser considerados responsáveis pelo bom rendimento de um técnico, como por exemplo, a adequação das instalações físicas e equipamentos, salários compensadores, estímulo ao treinamento, ambiente de trabalho, etc. No entanto, para este autor, um elemento primordial no êxito da Instituição é a adoção de um sistema de Avaliação de Desempenho eficiente. Em consonância com essa discussão, Chiavenato (1981), sinaliza que:

A avaliação do desempenho constitui uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. É um meio através do qual se podem localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à empresa ou ao cargo, do não aproveitamento de empregados com potencial mais elevado que aquele que é exigido pelo cargo, de motivação, etc. De acordo com os tipos gerais de problemas identificados, a avaliação do desempenho pode colaborar na determinação e no desenvolvimento de uma política adequada às necessidades da empresa (CHIAVENATO, 1981, p. 191-192).

De forma mais abrangente, Bergamini (1983), destaca que a Avaliação de Desempenho interessa a todos dentro da empresa. Para a organização em si, avaliar o desempenho dos seus recursos humanos significa conhecê-los melhor e facilitar a indicação de mudanças a serem feitas com quem e quando. Também interessa aos avaliadores, que obterão informações sobre o grau de adequação das medidas que tomam. Por fim, o maior beneficiado é o próprio avaliado que, ao ser valorizado, sentir-se-á mais seguro em projetar a sua vida profissional.



Nas palavras de Marras (2002, p. 173), a Avaliação de Desempenho “trata-se de um instrumento extremamente valioso e importante na administração de RH, na medida em que reporta o resultado de um investimento realizado numa trajetória profissional através do retorno recebido pela organização.”

Ainda segundo Marras (2002), é através da Avaliação de Desempenho que a organização consegue visualizar claramente três campos organizacionais: o campo dos resultados, que é a área ligada às metas de trabalho que devem ser alcançadas em um determinado tempo pelo empregado; o campo do conhecimento, que trata-se da área em que a organização deseja conferir a trajetória cognitiva do empregado; e o campo do comportamento, que é aquele em que a organização mensura os valores, as atitudes e os comportamentos dos empregados relacionando-os com os padrões da empresa.

À vista do que foi exposto, deduz-se que a responsabilidade para uma consciência voltada à importância da Avaliação de Desempenho deve partir da própria empresa em direção a todos os seus membros. Lucena (1997) destaca que a organização deve apostar numa posição voltada para o futuro do empregado, ou seja:

A Avaliação de Desempenho deve significar para cada um uma oportunidade, um instrumento para aprender e autodesenvolver-se dentro da organização, compondo, juntamente com ela, um quadro de progresso e rentabilidade recíprocos. Procurará identificar quais são as potencialidades, as carências e as possibilidades que permitirão a cada empregado crescer profissionalmente e oferecer uma contribuição mais efetiva aos objetivos da organização onde trabalha (LUCENA, 1997, p. 4).

Bergamini (1983) acrescenta ainda que “não seria demasiado pretender que a Avaliação de Desempenho, quando adequadamente compreendida, possa jogar um importante papel no elenco de medidas que compõem o planejamento estratégico das empresas”. Não raro, observa-se diversos estudos que relacionam o planejamento estratégico com métodos de Avaliação de Desempenho.

Carvalho e Vilas Boas (2004) consideram a Avaliação de Desempenho como um dos primeiros degraus para o crescimento de uma organização. “A avaliação de desempenho nas organizações constitui-se, portanto, no veículo da estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho e, por isso, do potencial humano de toda a empresa” (BERGAMINI e BERALDO, 1998, p. 34).

Para compreender melhor os benefícios trazidos pela Avaliação de Desempenho, ilustra-se a o quadro a seguir:

PARA A ORGANIZAÇÃO	PARA O EMPREGADO
Identificar necessidades de treinamento	Receber treinamentos adequados à sua necessidade
Definir o grau de contribuição de cada empregado nos resultados da empresa	Receber o reconhecimento pelos esforços despendidos em prol da organização
Descobrir o surgimento de novos talentos	Ter seus talentos pessoais reconhecidos
Facilitar o auto desenvolvimento dos empregados	Melhorar seu autodesenvolvimento
Fornecer <i>feedback</i> aos empregados	Receber feedback dos superiores
Subsidiar programas de mérito, promoções e transferências	Receber progressões por mérito funcional
Identificar os empregados que possuem qualificação superior à requerida pelo cargo	Alocar-se em cargos compatíveis à sua qualificação profissional
Identificar em que medida os programas de treinamento têm contribuído para a melhoria do desempenho dos empregados	Contribuir para a validação (ou não) dos programas de treinamento
Obter subsídios para redefinir o perfil requerido dos ocupantes do cargo	Conhecer o seu perfil profissional
Obter subsídios para elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios	Conhecer seu desempenho atual e melhorá-lo, quando preciso

Quadro 2 - Benefícios da Avaliação de Desempenho  
 Fonte: nossa elaboração a partir de MARRAS (2002) e GIL (1994)

Existem ainda, algumas ferramentas de cunho gerencial que demonstram a importância da Avaliação de Desempenho para o alinhamento do desempenho humano ao desempenho organizacional. Um exemplo muito utilizado é o *Balanced Scorecard* ou Indicadores Balanceados de Desempenho. Contudo, este trabalho não visa o aprofundamento neste tema.

Mesmo diante de tantas referências sobre a importância da Avaliação de Desempenho, encontramos um impasse quanto a sua real aplicabilidade. A Avaliação de Desempenho continua sendo vista como necessária para orientar as decisões gerenciais, mas também continua sendo questionada nos seus motivos e efetividade dos instrumentos, muitas vezes crivados por formalismos cartoriais e aplicados como uma ação indesejada tanto pelos avaliadores quanto pelos avaliados. É diante desta visão, que daremos prosseguimento a proposta principal deste trabalho.

### 3.6 MUDANÇA DE ATITUDE DOS ENVOLVIDOS

Mudanças são transformações. Considerando essa definição, para que a Avaliação de Desempenho possa constituir-se como um instrumento válido para a Gestão de Pessoas, será preciso ir além e promover, de fato, uma transformação dessas organizações que envolva muito mais que uma mudança mecânica e temporária mas, principalmente, que promova uma mudança cultural e contínua.

Como visto no capítulo 3.4, a cultura de uma organização está diretamente relacionada a toda e qualquer transformação que se queira fazer dentro de uma organização, visto que corresponde as crenças que os funcionários compartilham sobre determinado assunto.

Para Dalmau e Beneti (2009, p. 157), “a cultura organizacional tem papel fundamental na mudança organizacional, na renovação de valores, focados nas pessoas e no desenvolvimento individual, organizacional e social.”

Assim, para que uma mudança cultural ocorra, é importante que o primeiro passo estratégico da organização seja o conhecimento das crenças compartilhadas pelas pessoas em determinada organização e um trabalho voltado para a mudança das atitudes de cada uma delas, ou seja, é preciso que haja, de fato, uma mudança organizacional.

Para fins deste trabalho, mudança organizacional “é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização” (WOOD, CURADO & CAMPOS, 1994, p. 64).

Vale, dentro desse prisma, conceituar também o vocábulo atitude. A atitude é uma das três dimensões da competência que interagem entre si (conhecimento, habilidades e atitudes - CHA). Trata-se da dimensão que se relaciona aos aspectos sociais e afetivos no contexto do trabalho. Diz respeito, também, à ética do comportamento, ao julgamento da pertinência ou não da ação, à iniciativa e aos valores do indivíduo (SEGEP, 2013).

Segundo Fishbein e Ajzen (1975), atitude é uma predisposição apreendida pelo sujeito para responder favorável ou não favorável a um determinado objeto, criando ação ou um comportamento de forma consistente. A atitude é determinada pelas crenças do sujeito sobre um determinado objeto ou ação, ou seja, pelos seus conhecimentos subjetivos estáveis (Pajares, 1992). Green (1971), por sua vez, define as crenças como o conhecimento pessoal de um indivíduo, o qual é composto pelas suas conclusões baseadas em experiências e

percepções. De forma resumida, pode-se dizer que atitudes são indicadores de comportamentos e condutas de um indivíduo.

Quando falamos em mudança de atitude na Avaliação de Desempenho, é preciso que haja iniciativas por parte da gestão, que estabeleçam de forma clara, tanto para o avaliador quanto para o avaliado, o seu real papel dentro do processo de avaliação, explicitando inclusive, atitudes que devem ser evitadas pois podem conduzir a inconsistência das avaliações. Isto porque, a Avaliação de Desempenho deve ser um processo de participação, no qual os atores sociais tenham consciência de seus papéis. Sobre esse aspecto, Gil (1994) evidencia que:

[...] De modo geral, a alta administração e os gerentes não têm consciência clara do papel da força de trabalho no sucesso do negócio. E muito menos da importância da Avaliação de Desempenho para a gestão de pessoal. Essa situação só se altera quando os profissionais de recursos humanos conseguem demonstrar que as pessoas não são apenas meios acessórios, mas essenciais para a gestão do negócio (GIL, 1994, p. 85).

Todavia, qualquer processo que envolva mudança não é uma tarefa fácil. Normalmente, as pessoas possuem certa resistência a mudança. Para Hernandez e Caldas (2001), a resistência à mudança é um tipo possível de comportamento que pode ser adotado como resultante da percepção individual sobre a mudança. Quando qualquer mudança é proposta no local de trabalho, cada pessoa gera uma percepção diferente, que muitas vezes, pode ser encarada como uma ameaça a zona de conforto já conhecida por ela. Essa ameaça pode gerar inúmeras inseguranças como a insegurança econômica, o medo do desconhecido e o próprio convívio social.

Para que essa resistência seja diminuída é preciso que os elementos organizacionais percebam claramente quais são os objetivos das mudanças. Caso isso não ocorra, todos os esforços para a inovação da gestão organizacional serão em vão, visto que irão gerar resultados que não são aqueles esperados. Isso faz com que o gerenciamento da resistência seja fator fundamental para que os objetivos da mudança sejam plenamente alcançados (SALK, 1994).

Novamente aqui nos deparamos com mais uma questão complexa ao se analisar o setor público. É possível perceber que as mudanças nesses setores ocorrem de forma muito mais lenta que nos setores privados. Isso se deve, principalmente, ao fato de que a cultura organizacional em instituições públicas ainda baseia-se em estruturas piramidais e na falta de estímulo à inovação.

Como se observa, para que haja mudança, é necessário reconhecer e administrar todas essas tendências, a fim de que as preocupações não estejam somente voltadas para o

instrumento e ao tratamento numérico do resultado em si, mas também à escolha e ao treinamento dos envolvidos em um processo de Avaliação de Desempenho. Assim, o primeiro passo para que uma mudança aconteça de forma positiva, é a atenção voltada para o sujeito principal da avaliação: o avaliador. Neste sentido, Lucena (1977) sobreavisa:

A maior responsabilidade pelo sucesso de um programa de Avaliação de Desempenho está na competência dos avaliadores. Não é possível imaginar uma Avaliação de Desempenho eficaz, sem que o avaliador tenha sido convenientemente preparado para tal. Isto porque o ato de julgar o empregado é a fase mais difícil de todo o processo (LUCENA, 1977, p. 25).

De fato, muitos programas de Avaliação de Desempenho considerados de alto nível técnico, fracassaram devido ao despreparo dos avaliadores. Seria, entretanto, utópico dizer que exista um meio ou um profissional perfeito para realizar a Avaliação de Desempenho, mas existem alguns conceitos que, se devidamente considerados, podem diminuir significativamente as disfunções perceptivas e as demais questões críticas já citadas.

Ao se escolher os avaliadores que deverão conduzir o processo de Avaliação de Desempenho, Bergamini e Beraldo (1988) destacam alguns fatores de ordem individual que podem constituir características positivas, tais como: nível mental, nível cultural, maturidade emocional, motivação e interesse. Da mesma forma, os autores apresentam os fatores de ordem social que devem ser considerados igualmente importantes para a escolha do avaliador. Um exemplo plausível se constitui naquele em que o superior é muito mais velho que seus subordinados, se mostrando muito conservador e sendo assim, incapaz de aperceber o contexto cultural atual em que está inserido.

Lucena (1972) também trata de algumas habilidades e atitudes necessárias aos avaliadores, dando ênfase em aspectos como a valorização dos recursos humanos, técnicas de observação, comunicação dos resultados aos empregados e conhecimentos básicos para avaliar pessoas que envolvem reconhecer o homem como indivíduo, o homem como profissional e o homem e seu grupo de trabalho.

Todavia, ninguém nasce um bom avaliador. Nascemos com características individuais próprias que podem ou não contribuir para o ato de avaliar. Por esta razão, o treinamento dos avaliadores é o passo mais importante no processo de avaliação. Grillo (1982) trata que esse treinamento deve ser:

[...] Orientado para a compreensão dos objetivos da avaliação de desempenho e da importância que ela representa para a dinâmica dos recursos humanos da organização. O avaliador tem que perceber a necessidade de afastar, no momento da avaliação, qualquer critério que conduza a julgamentos alheios ao verdadeiro comportamento do avaliado. Dessa forma, é possível amainar os efeitos da subjetividade e tornar mais justa a avaliação (GRILLO, 1982, p. 36).

Embora a responsabilidade de uma Avaliação de Desempenho recaia, na maioria das vezes, apenas no superior do empregado, Wahrlich (1979) sugere que a avaliação por colegas e a auto avaliação oferecem observações úteis que não são encontradas nas avaliações feitas somente pelos superiores. Dalmau e Benetti (2009) defendem a avaliação por colegas, explicando que pessoas que trabalham juntas e que estão em posições equivalentes podem avaliar-se entre si.

Contudo, a situação mais frequente nas empresas ainda é a avaliação feita apenas pelo supervisor direto. Gil (1994) explica esse cenário, constatando que há a falsa ideia de que ninguém melhor do que o próprio chefe para avaliar o desempenho do subordinado, pois convive com ele e é, de certa forma, responsável por seu desempenho.

De fato, esse tipo de avaliação, conhecida como Avaliação Direta, pode ser aplicado de forma produtiva, desde que aconteça um momento de troca de impressões sobre o julgamento emitido entre o chefe e o avaliado, onde será até mesmo possível a revisão de idéias, conceitos e posturas de um em relação ao outro (BERGAMINI e BERALDO, 1988). Algumas empresas também atribuem a Avaliação de Desempenho apenas ao próprio empregado (auto-avaliação), o que em geral, é pouco comum, pois é preciso um grau de maturidade muito grande para se auto-avaliar sem distorções pessoais.

Mesmo nesse tipo de avaliação é importante não excluir o supervisor, devendo envolvê-lo após o avaliado ter feito seu próprio julgamento. De qualquer forma, a auto-avaliação pode se tornar uma forma de o supervisor se evadir da responsabilidade que o ato de avaliar implica (BERGAMINI e BERALDO, 1988). Bergamini e Beraldo (1988) acrescentam ainda o conceito de Avaliação Conjunta, em que o avaliador e o avaliado conversam e preenchem juntos o formulário de avaliação. Para os autores, trata-se de uma possibilidade de troca extremamente rica e que não deve ser desprezada em ambientes que permitam seu uso.

Outra forma de se aplicar a Avaliação de Desempenho é através de Comissões, constituídas propriamente para esse fim. Neste caso, Gil (1994) também atribui vantagens e desvantagens. Como vantagem há a possibilidade de os avaliadores, ao longo do tempo, desenvolverem padrões de julgamentos mais homogêneos. No entanto, neste tipo de avaliação, não se pode pretender bons resultados a partir dos primeiros processos avaliatórios desenvolvidos pelas comissões.

Há ainda, a Avaliação Invertida, em que o desempenho dos ocupantes do cargo de chefia é feito por seus subordinados ao invés de seus superiores. Aqui tem-se como vantagem o fato de possibilitar ao chefe conhecer a opinião de seus subordinados, como nos afirma Lepsinger e Lucia (1997):

Diferentes estudos substanciaram a hipótese de que as percepções de subordinados diretos a respeito dos comportamentos de seus superiores eram acuradas e geravam impactos positivos, uma vez que o gerente aprendia a forma como os outros o percebiam. Por essa razão, companhias como a IBM têm utilizado feedbacks de subordinados diretos nas suas discussões de desempenho por mais de 30 anos (LEPSINGER e LUCIA, 1997, p. 7).

No entanto, a maior desvantagem é que este tipo de avaliação se transforme apenas em um canal de insatisfação, em que os subordinados apenas criticam as chefias sem acrescentar algum aspecto positivo ao processo. Dalmau e Benetti (2009) ainda consideram outros potenciais avaliadores, como os clientes internos e externos da empresa.

Adequadamente utilizadas, num ambiente de confiança mútua entre os indivíduos, a combinação de avaliações feitas por colegas, superiores, clientes e pelo próprio empregado, forma um poderoso instrumento para atingir-se o desenvolvimento dos recursos humanos. Essas diferentes formas de combinação remetem ao fato de que, de uma maneira ou de outra, todos os indivíduos da organização podem estar envolvidos no processo de Avaliação de Desempenho, sendo de suma importância, o trabalho para a atitude assertiva de todos.

Sejam quais forem as variáveis consideradas no processo de mudança de atitude dos avaliadores, espera-se que elas estejam arraigadas à filosofia inicial da Avaliação de Desempenho: o respeito e a valorização do ser humano.

Não menos importante, é a atitude do próprio empregado diante da avaliação que se faz dele. Como participante fundamental do processo, mesmo que algumas vezes, não atuante, é preciso reconhecer a sua importância, que vai muito além de apenas se auto avaliar e/ou receber um resultado de seu desempenho. Para Lucena (1977):

Isso implica a conscientização, por parte de cada empregado, de que o limite de seu crescimento e desenvolvimento dentro da organização será o limite de suas próprias aspirações e potencialidades a desenvolver, em cuja capacidade de progredir estará centrado todo o esforço de desenvolvimento a ser proporcionado pela organização. Em outras palavras, cabem à organização o cultivo e o controle do clima necessário, mas compete a cada empregado a tarefa do seu autodesenvolvimento (LUCENA, 1977, p. 16).

A sensação de justiça é essencial para criar na pessoa que está sendo avaliada, certas atitudes positivas com relação à avaliação, devendo ela existir em todas as ações relacionadas ao desempenho da pessoa. Outro efeito positivo da participação do empregado está alinhado aos argumentos dos praticantes da gerência da qualidade total. Segundo Lam e Schaubroeck (1999), os empregados estarão mais satisfeitos com um sistema de avaliação no qual os supervisores os envolvam na busca da melhoria dos processos de trabalho.

Contudo, segundo Gil (1994), não tem sido muito cômodo falar em desempenho ao se tratar qualidade, devido ao fato de que os principais teóricos da Gestão da Qualidade não se

preocupam muito com esse tópico. O autor cita, inclusive, a manifestação de Deming (1990, p. 90) a respeito, chamando a Avaliação de Desempenho de “doença mortal que atinge a maioria das empresas do mundo ocidental”.

Quando, porém, as organizações empenham-se em buscar a qualidade através do que possuem de mais importante, as pessoas, é preciso antes de tudo, entender a avaliação menos como um mecanismo de controle e mais como um meio de aumentar a competência, permitindo aos gerentes orientar, corrigir e motivar seus subordinados. Mais uma vez aqui, torna-se impossível não considerar o aspecto motivacional da Avaliação de Desempenho, uma vez que, ao encontrar-se como parte do processo, os trabalhadores percebem-se mais úteis e, em consequência, mais motivados.

Outro aspecto importante a ser considerado é que o papel do avaliador é algo ambíguo, uma vez que este mesmo avaliador, também pertence ao grupo de empregados, que são as pessoas com quem ele convive diariamente. Além disso, em algum ponto do processo, este mesmo avaliador exercerá o papel de avaliado (LIMA, GUIMARÃES e HANNA, 1986). Dessa forma, o respeito a opinião de todos os envolvidos é fundamental, uma vez que, segundo Koontz (1974), qualquer técnica ou programa de administração que não for aceito por todos, será ineficiente. Se impostos à força, os questionários serão preenchidos, mas não haverá resultado.

Contudo, se todos compreenderem o programa e, mais do que isso, acreditarem nele, entendendo que ajudará não apenas ao alcance das metas do grupo, mas também às aspirações pessoais, todos o cumprirão, se sentirão incluídos e até mesmo, responsáveis por ele. Portanto, é de extrema importância que a organização vise quebrar a resistência e ganhar a credibilidade dos trabalhadores, mesmo que para isso, seja preciso considerar algumas mudanças na maneira de se avaliar.

Como se pode observar, os desafios e obstáculos são muitos, mas é possível minimizar os problemas através da preparação dos envolvidos e não apenas em relação aos procedimentos formais, mas principalmente, em relação à consciência da real importância da Avaliação de Desempenho dentro da organização. É preciso que cada elemento tenha informação, objetividade, clareza, disponibilidade, capacitação e vontade para que um processo de avaliação traga resultados positivos. Quando falta algum desses atributos, os interesses, disputas pessoais, a criação de alianças e as preferências tendem a ganhar espaço.

Esse cenário, em muitos casos, leva as pessoas a se engajarem nesse processo apenas para “fazer o que o RH pediu”, limitando-se a preencher formulários e o que poderia ser uma excelente oportunidade para uma troca de expectativas, ideias e planos, torna-se apenas mais



um procedimento formal e burocrático (BRAGA, 2013). Essa necessidade de conhecer as expectativas de avaliador e avaliado em relação a Avaliação de Desempenho e realizar ações de mudança, divulgação e treinamento é um item comum à análise dos diversos autores citados.

Para a Avaliação de Desempenho alcançar a credibilidade de que precisa, Bergamini e Beraldo (1988) contribuem:

Como para outras tarefas na empresa, o fato de selecionarmos indivíduos capazes para avaliar o pessoal não garante a perfeição desejável dessa 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 e BERALDO, 1988, p. 57).

Assim, o treinamento dos avaliadores é a maneira mais indicada para se proceder com a mudança de atitude na Avaliação de Desempenho. A necessidade de trabalhar com os avaliadores e avaliados para conhecer suas expectativas em relação à avaliação, realizar ações de divulgação e treinamento e aumentar o seu comprometimento e participação com o processo é um item sempre digno de muita atenção.

É de suma importância quebrar a resistência, ganhar a credibilidade dos servidores e mostrar que a Avaliação de Desempenho é uma importante ferramenta para o crescimento e desenvolvimento profissional, a fim de que se alcance as mudanças de atitude necessárias à obtenção de melhores resultados. Para isso, muitas instituições tem utilizado consultorias, treinamentos e até elaboração de manuais internos que visem esclarecer os envolvidos sobre a sua atuação e o seu papel nesse processo. Todavia, reitera-se que qualquer processo de mudança requer cuidados, especialmente no caso da Administração Pública, em que os métodos de Avaliação de Desempenho são previstos e orientados por Lei.

Há de se considerar, portanto, e em todos os casos, qual o tipo de avaliação será melhor aceito dentro da organização. De pouco adiantará um processo de mudança de atitude, se o método utilizado for incoerente com o tipo de organização estudada. Em virtude disso, cabe-nos conhecer os principais tipos e métodos de Avaliação de Desempenho existentes.

### 3.7 TIPOS E MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Um programa formal de Avaliação de Desempenho, quando é bem planejado e desenvolvido, traz resultados a curto, médio e longo prazo, sendo o funcionário, o gestor, a organização e até mesmo a comunidade os principais beneficiados.

Nota-se, na bibliografia estudada, que existem diversos métodos e instrumentos utilizados para avaliar o desempenho humano nas organizações. São inúmeros questionários, listas, relatórios e outros que acabam por levar o gestor a sentir-se perplexo diante da pluralidade de opções. Entretanto, cada organização deverá considerar o modelo mais adequado para si, dentro dos moldes da sua cultura organizacional, estilo de liderança e habilidades dos responsáveis por implantar e conduzir o processo.

Estas recomendações vão de encontro ao exposto por Tanke (2004, p. 262), pois para ela “não existe um método único de avaliação de desempenho que seja adequado para todas as organizações. O método específico usado em sua organização dependerá da declaração da missão da empresa e da cultura corporativa existente.”

Há de se considerar ainda, os objetivos que se pretendem atingir com a Avaliação de Desempenho. No caso da Administração Pública, os objetivos ofuscam-se na idéia de que a principal finalidade da Avaliação de Desempenho é a progressão funcional do servidor, relacionada, principalmente, a retribuições financeiras.

De fato, como será visto mais adiante, um dos objetivos dessa ferramenta na Administração Pública é justamente o da progressão, que envolve, conseqüentemente, o aumento do salário do servidor. Mas este não deve ser o objetivo único de um processo avaliativo. A Avaliação de Desempenho incorpora não apenas aspectos administrativos e econômicos (o que, quem, quando, para quê e como avaliar), mas também valores culturais, psicológicos e éticos que permeiam as relações de trabalho.

Por esse motivo, é de extrema importância a compreensão do ambiente no qual se deseja implantar a Avaliação de Desempenho ou até mesmo, redefinir sua aplicabilidade, caso já exista.

Entendidas essas questões, é preciso compreender o por quê de existir um formulário, um sistema ou qualquer meio de padrozinção e formalização para avaliar o desempenho humano. Gil (1994) explica a importância de se ter um sistema de Avaliação de Desempenho tecnicamente elaborado:

[...] É uma maneira de evitar que a avaliação seja feita de forma superficial e unilateral, do chefe em relação ao subordinado. Desta forma, a avaliação alcança maior nível de profundidade, ajuda a identificar causas do desempenho deficiente e possibilita estabelecer perspectivas com a participação do avaliado. Sem contar que a avaliação de desempenho elaborada a partir de princípios científicos possibilita uma abordagem mais racional do ser humano, livre das distorções próprias da avaliação feita com base apenas no senso comum (GIL, 1994, p. 84).

Diante dessa premissa, conheceremos os diferentes métodos de Avaliação de Desempenho existentes. Contudo, como há muitos tipos trabalhados pelos autores, optou-se

por abordar um pouco mais afundo o método das Escalas Gráficas, tendo em vista que este método é o que mais se assemelha ao utilizado pela organização estudada neste trabalho.

O primeiro método e também o mais simples são os chamados relatórios de desempenho ou relatórios de *performance*. Segundo Gil (1994), os relatórios apresentam a vantagem da rapidez e favorecem a livre expressão, deixando a opinião omitida documentada. Entretanto, apresentam vários aspectos negativos: são incompletos, favorecem o subjetivismo, deixam dúvidas quanto aos termos empregados e dificultam a tabulação dos resultados.

Para diminuir o subjetivismo e conferir certa padronização, é possível elaborar o relatório a partir de uma lista de observação dirigida. Neste caso, estabelece-se previamente alguns itens relevantes como a rapidez, o relacionamento com a chefia e os colegas e a criatividade. Mesmo assim, não é um método muito utilizado pelas organizações.

Outro método também consideravelmente rudimentar é o método da Comparação Simples ou Atribuição de Graus. Constitui-se em avaliar o desempenho dos empregados através de uma escala previamente determinada que varia de muito ruim até excepcional. Inicia-se a avaliação encontrando-se três pessoas que tenham o desempenho considerado muito ruim, regular ou excepcional. Essas pessoas, então, servirão como parâmetro para a classificação das demais (PONTES, 1996).

Por prender-se exclusivamente ao passado e por avaliar pessoas de um modo comparativo e fechado, não estimulando o diálogo e os programas de melhoria, esse método também não atende aos anseios de uma Avaliação de Desempenho construtiva.

Dentro da ideia de comparação, existe ainda o método da Comparação Binária, definido por Marras (2002) como sendo o que se utiliza de análises comparativas entre um e oito empregados ou entre o empregado e o grupo no qual ele pertence. Pode-se, por exemplo, determinar se o empregado se localiza no quartil superior ou inferior da média do grupo e logo depois, compará-lo ao grupo em que se localiza, realizando confrontações individuais a fim de hierarquizá-los um a um.

Gil (1994) cita que esse método é pouco usado pois embora sua aplicação seja simples, esclarece pouco a respeito dos comportamentos que caracterizam as diferenças individuais no trabalho. Também Pontes (1996) faz críticas a esse método, definindo-o como precário pelas mesmas razões do método de Comparação Simples.

O próximo método a ser abordado é o de Incidentes Críticos. Neste caso, o avaliador determina os grandes pontos fortes e fracos do avaliado, apontando comportamentos extremos. Pode ser dividido em séries afirmativas positivas e negativas, em que o avaliador deve marcar qual está condizente com o avaliado. Esse método tem como característica

marcante um minucioso acompanhamento do comportamento do empregado pelo seu supervisor, que durante o período avaliativo, registrará as ocorrências positivas ou negativas que julgar dignas de observação.

Chaguri (1993) apresenta como vantagens desse método o fato de que o desempenho é avaliado instantaneamente, eliminando efeitos do tempo, além de ser simples e permitir uma avaliação conjunta no momento do incidente. Como desvantagens, há a dificuldade do avaliador em saber o que é importante ou não ser registrado, além de ser mais trabalhoso e haver a possibilidade de esquecimento em registrar ocorrências. Pontes (1996) acrescenta que o método de Incidentes Críticos exige muita sensibilidade do avaliador. A discussão dos comportamentos negativos deve ser concentrada somente no incidente e nunca no aspecto da personalidade da pessoa.

O método da Escolha Forçada também é citado por diversos estudiosos sobre o tema. Marras (2002), resgata que este modelo foi criado para os oficiais das Forças Armadas americanas a fim de neutralizar o subjetivismo, as influências dos avaliadores e outras interferências. Por oferecer essas possibilidades, rapidamente este método foi disseminado para as indústrias e organizações.

A Escolha Forçada consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos mediante a escolha de frases que descrevem seu desempenho individual (GIL, 1994). Seu nome se deve ao fato de que o avaliador precisa forçadamente escolher as frases presentes em um formulário que melhor se apliquem ao desempenho do avaliado. São, portanto, contruídos blocos de frases e cada frase recebe um valor distinto. Como o avaliador desconhece os valores atribuídos a cada frase e a cada bloco de questões, não poderá manipular ou conduzir o resultado final, considerando apenas o trabalho realizado e não a personalidade do avaliado.

Segundo Gil (1994), as frases podem se apresentar de diferentes maneiras, sendo a mais comum aquela que apresenta duas frases negativas e duas positivas em cada bloco. Assim, o supervisor escolhe a que mais se aplica e a que menos se aplica ao desempenho do empregado. No entanto, Marras (2002) descreve que as experiências de implantação de projetos de Avaliação de Desempenho aplicadas pela professora Lucena na década de 70, aferiram que ao utilizar apenas frases de significados positivos, o resultado alcançado foi mais satisfatório.

Gil (1994) resume as vantagens e desvantagens desse método de maneira bem simples:

A escolha forçada é reconhecida como um método que proporciona resultados bastante confiáveis, sobretudo porque minimiza a influência da subjetividade do avaliador. Apresenta, no entanto, diversas desvantagens. Sua elaboração é muito complexa e, apesar de avaliar com bastante precisão, não proporciona maiores informações sobre os pontos e traços fortes do avaliado (GIL, 1994, p. 92).

Apesar de sua elaboração ser complexa, a aplicação é bastante simples, não exigindo preparo sofisticado dos avaliadores. Contudo, esse método não atende com eficiência o desenvolvimento dos recursos humanos, sendo válida a orientação de Lucena (1977), que recomenda sua aplicação em conjunto com outro sistema que analise mais profundamente as necessidades de treinamento e aperfeiçoamento.

De modo contrário a essa vinculação, Pontes (1996) descreve esse método apenas como uma metodologia que vale ser estudada como história, mas cujo emprego, mesmo associada com outra metodologia, não é recomendada.

Não se deve, entretanto, confundir o método da Escolha Forçada com o método da Distribuição Forçada. Esse último propõe a Avaliação de Desempenho através de uma simples ordenação. O avaliador se vê forçado a selecionar seus subordinados dentro de critérios próprios que possibilitem uma hierarquização da equipe (CHAGURI, 1993). Esse método também é considerado bastante simples e costuma ser aplicado em organizações que possuem muitos empregados. Também é possível encontrar algumas variações desse método que vão desde a mais simples até a mais elaboradas.

Gil (1994) também atribui vantagens e desvantagens a este método. Alega-se que a distribuição tende a aproximar-se a distribuição normal, o que lhe confere validade estatística. No entanto, pra que possa apresentar bons resultados, requer dos supervisores um trabalho de observação constante.

Outro método comumente encontrado nos estudos é a Pesquisa de Campo. Este método é bastante eficaz quando se pretende estudar o potencial humano na empresa. Visa avaliar o desempenho dos empregados, através de entrevistas com o chefe imediato, onde se procurará medir a eficácia do subordinado de forma mais objetiva, procurando as causas de seu desempenho e justificando-os através de fatos. Trata-se, portanto, de planejar com o superior o desenvolvimento do empregado na sua função e na empresa (LUCENA, 1977).

Pontes (1996) considera a Pesquisa de Campo, dentro os métodos tradicionais, o que melhor neutraliza a subjetividade da avaliação, visto que através desse método o avaliador é treinado a analisar o comportamento do indivíduo na execução do trabalho e não a pessoa. Mesmo que o planejamento de pessoal seja feito pelo supervisor, este deverá contar com o apoio constante da área de pessoal, pois é a única que conhece a organização como um todo e pode sugerir as melhores mudanças organizacionais.

Lucena (1997) explica de maneira bastante detalhada cada fase desse método, são elas: entrevista inicial entre gerentes e um especialista em avaliação, entrevista complementar,

planejamento de providências e acompanhamento de resultados. Porém, vale ressaltar que para que esse método tenha êxito em sua aplicação, é necessário um apoio da alta administração às situações e soluções apontadas na pesquisa de campo, a fim de não constituir um esforço desperdiçado e desmoralizante do trabalho.

Com o tempo, os métodos de Avaliação de Desempenho foram sendo aprimorados e atualmente existem algumas tendências a serem mais utilizadas nas empresas brasileiras. Uma dessas tendências é a Avaliação por Resultados. Esse método, de natureza essencialmente qualitativa, é feito a partir da comparação entre as metas fixadas para cada empregado e o resultado obtido por ele. A Avaliação por Resultados vem sendo apresentada como alternativa aos métodos tradicionais, constituindo um método bastante adequado para as empresas que adotam o planejamento estratégico (GIL, 1994).

Consiste basicamente em uma prévia negociação do desempenho entre a chefia e o subordinado, de onde serão definidos os padrões de desempenho. Com base nesses padrões, acontece a avaliação dos resultados, realizada periodicamente. O resultado deverá apontar se o desempenho do subordinado ficou acima do esperado, dentro do esperado, próximo do esperado ou abaixo do esperado. Após essa síntese, o processo conclui-se com um plano para o desenvolvimento do empregado.

Outro método bastante atual é o da Avaliação por Objetivos. A Avaliação por Objetivos surgiu como consequência da Administração por Objetivos, em meados da década de 50 nos Estados Unidos, constituindo um novo Sistema de Administração. Nessa época, havia uma grande crise e pressão vivida pelos empresários sob o intenso poder do governo, que agia na tentativa de reequilibrar a economia do país após a Segunda Guerra Mundial (BERGAMINI e BERALDO, 1988).

Nesse cenário, a Administração por Objetivos funcionou como uma válvula de escape, pois exigia maior participação das pessoas nos destinos da empresa, assim como um maior comprometimento com os resultados e, por conseguinte, uma necessidade maior de auto-avaliação. Assim, a Avaliação de Desempenho ganhou um enfoque mais objetivo do que comportamental. Isso fez com que sua popularidade rapidamente crescesse, ficando enlaçada aos Programas de Planejamento Estratégico e aos Planos de Desenvolvimento de Recursos Humanos das empresas.

Chaguri (1993) observa que esse tipo de método normalmente é empregado para o grupo de executivos da empresa, atribuindo como principais vantagens o fato de quase não existir subjetividade e permitir o direcionamento dos empregados para objetivos importantes. No entanto, Bergamini e Beraldo (1988) também destacam alguns insucessos da

Administração por Objetivos, como o aumento da ansiedade, maior burocracia, dificuldade em fixar objetivos mensuráveis e constantes e o uso mais intenso da racionalização para justificar desempenhos insatisfatórios.

Não se pode esquecer de citar a Avaliação 360° como forte tendência nas empresas brasileiras. Para Marras (2002), esse método está sendo aplicado em ambientes fortemente democráticos e participativos, visto que o avaliado é focado por praticamente todos os elementos que tenham contato com ele: subordinados, superiores, pares, clientes internos e externos, etc. Dada a dimensão que assume o campo de *feedback*, esse método é conhecido como também como *Feedback 360°*.

Como em qualquer método, é necessário que seja justo e, principalmente, que seja percebido como tal. De qualquer maneira, o item determinante de seu sucesso é a responsabilidade dos avaliadores em apresentar um *feedback* honesto, do avaliado em fazer uso das informações e da Instituição em dar o apoio necessário (REIFSCHNEIDER, 2008).

Esse tipo de método é mais recente e também apresenta seus pontos fortes de fracos. Como ponto forte pode-se citar a grande variedade de informações coletadas sobre o empregado, que podem contribuir para que sua avaliação seja mais confiável. Contudo, o empregado pode sentir-se um tanto acanhado de ter seu desempenho avaliado por tantas partes. Mesmo assim, o 360° vem sendo cada vez mais utilizado atualmente, principalmente por contar com uma menor tendenciosidade e subjetividade.

Outra tendência atual já citada é a Gestão por Competências, que dentre suas ramificações, encontra-se a Avaliação por Competências. Guimarães, Nader e Ramagem (1998) afirmam que este processo avaliativo contribui para uma compreensão sistêmica e dinâmica do funcionamento das organizações, quando marcadas pela existência de planejamento efetivo e atores comprometidos com o processo.

Vroom (1997) comenta que a mudança dos métodos tradicionais para as tendências atuais se deve principalmente à inclusão do avaliado no processo, que deixou de ser um objeto passivo e passou a ser agente ativo da Avaliação de Desempenho.

Existem outros métodos menos utilizados e descritos por alguns autores como Gil (1994), como por exemplo, o método de Frases Descritivas, que se assemelha muito a Escolha Forçada. Aqui, o avaliador escolhe as frases que não correspondem ao desempenho do subordinado. Todavia, esta pesquisa não visa o aprofundamento em todos os métodos de Avaliação de Desempenho existentes, mas sim, inteirar o leitor sobre a vasta gama de possibilidades dentro desta área.

Evidentemente os métodos de Avaliação de Desempenho são muito diversificados e variam de acordo com os objetivos e o tipo de organização. O que deve ser anelado, entretanto, não são as características detalhadas de cada método, nem o julgamento pessoal sobre o método ser bom ou ruim.

Pretende-se, neste trabalho, iniciar uma reflexão sobre como fazer com que o método escolhido dê certo. Como nos afirma Leitão (1979) e como já foi exposto anteriormente, a eficiência de um sistema não depende apenas do método em si, mas principalmente, do preparo do encarregado de aplicá-lo e da participação do funcionário avaliado. Nessa mesma linha, Bergamini (1983) realça:

O primeiro cuidado [para que a Avaliação de Desempenho funcione] diz respeito a adequação do sistema que vai ser implantado às características e objetivos da organização à qual se destina. Ver se a Avaliação de Desempenho não só é oportuna como também ter o cuidado de escolher uma metodologia de utilização desse recurso antes de empreender qualquer medida concreta dentro da empresa constitui uma precaução que não pode, de maneira alguma, ser negligenciada. É nesse momento que se pode aquilatar a competência do especialista no assunto. Garantidos todos os cuidados técnicos e administrativos, a segunda grande preocupação volta-se para os usuários da Avaliação de Desempenho, isto é, para as pessoas que dela vão servir-se e por ela serão atingidas (BERGAMINI, 1983, p. 9-10).

Observa-se, através do Anexo A, que o método utilizado na organização estudada é muito semelhante à Escalas Gráficas. Esse método consiste num formulário de dupla entrada, onde as linhas representam os fatores avaliados e as colunas, os graus de avaliação. Para Gil (1994), os fatores correspondem às características de cada empregado que se deseja avaliar e devem ser descritos de maneira clara e objetiva. Os graus, por sua vez, indicam o quão satisfatório é o desempenho do empregado em relação a cada fator, variando numa escala desde um mínimo até um máximo.

Alguns fatores mais utilizados nas Escalas Gráficas são: iniciativa, liderança, criatividade, rapidez, flexibilidade, maturidade, entre outros. Uma vez escolhidos os graus que melhor se adequem ao avaliado, obtem-se um total numérico que representa o desempenho final do avaliado. Esse método é o mais utilizado nas empresas brasileiras. Isso se deve ao fato de ser relativamente simples e fácil de ser construído, além de proporcionar resultados mais confiáveis que os relatórios, por exemplo.

No entanto, quando se necessita de um nível maior de aprofundamento, as escalas gráficas precisam ser complementadas por outros procedimentos, pois não oferecem esclarecimentos sobre outras necessidades, como as de treinamento, por exemplo. Lucena (1977, p. 70) acrescenta também, que este método é “bastante vulnerável a interferências subjetivas e dirigidas do avaliador”.



As Escalas Gráficas podem diversificar quanto ao seu formato, variando desde as mais simples até as mais complexas. Chaguri (1993) explica, entretanto, que a quantidade de fatores deve oscilar entre 5 e 10. Um número acima ou abaixo desse intervalo pode comprometer a qualidade do resultado. O autor também apresenta uma alternativa para aperfeiçoar a escolha dos fatores, selecionando-os por setor ou departamento, de acordo com as características próprias de cada um. Ainda nessa linha, os fatores podem receber pesos diferentes, segundo a sua importância no contexto trabalhado.

Gil (1994), em sua obra, exemplifica três tipos de Escalas Gráficas: uma simples, uma complexa e outra ainda, a escala de amplitude graduada. Para que se possa visualizar melhor como seria este método, reproduziu-se o quadro abaixo, baseado na ideia apresentada pelo autor:

<b>AValiação DO DESEMPENHO</b>					
<b>Nome:</b>			<b>Data:</b>		
<b>Departamento/Seção:</b>			<b>Cargo:</b>		
<b>Avaliação Fatores</b>	Muito bom (20 pontos)	Bom (15 pontos)	Regular (10 pontos)	Suportável (5 pontos)	Muito Fraco (0 pontos)
<b>Conhecimento do trabalho</b>	<input type="checkbox"/> Conhece perfeitamente seu trabalho e procura aumentar seus conhecimentos.	<input type="checkbox"/> Conhece bem seu trabalho.	<input type="checkbox"/> Conhece-o suficiente.	<input type="checkbox"/> Apresenta lacunas no conhecimento de seu trabalho. Algumas vezes precisa ser ajudado.	<input type="checkbox"/> Não conhece bem seu trabalho. Recorre frequentemente ao chefe e colegas.
<b>Produção</b>	<input type="checkbox"/> Muito rápido. Ultrapassa sempre o nível exigido.	<input type="checkbox"/> Corresponde sempre ao nível requerido.	<input type="checkbox"/> Satisfaz as exigências mínimas.	<input type="checkbox"/> Às vezes fica abaixo no nível exigido.	<input type="checkbox"/> Muito lento. Está sempre abaixo do nível exigido.
<b>Qualidade</b>	<input type="checkbox"/> Seu trabalho é sempre perfeito. Não há o que melhorar.	<input type="checkbox"/> Seu trabalho é bom e algumas vezes apresenta qualidade superior.	<input type="checkbox"/> A qualidade de seu trabalho é satisfatória.	<input type="checkbox"/> Seu trabalho algumas vezes apresenta imperfeições.	<input type="checkbox"/> Seu trabalho de modo geral é insatisfatório. Apresenta muitos erros.
<b>Relacionamento</b>	<input type="checkbox"/> Tem grande facilidade para se relacionar com as pessoas.	<input type="checkbox"/> Relaciona-se bem com as pessoas. Possui espírito de colaboração.	<input type="checkbox"/> Seu relacionamento com as pessoas geralmente é bom.	<input type="checkbox"/> Seu relacionamento com as pessoas apresenta muitas falhas.	<input type="checkbox"/> Cria problemas relacionamento frequentemente.
<b>Adaptação a novas tarefas</b>	<input type="checkbox"/> Adapta-se facilmente a novas tarefas, executando-as satisfatoriamente.	<input type="checkbox"/> Não apresenta problemas ao executar uma nova tarefa.	<input type="checkbox"/> Após algum tempo passa a executar satisfatoriamente novas tarefas.	<input type="checkbox"/> Apresenta algumas dificuldades em executar novas tarefas.	<input type="checkbox"/> Só consegue executar uma nova tarefa à custa de grandes esforços.
<b>PONTUAÇÃO TOTAL:</b>					

Quadro 3 - Exemplo de Escala Gráfica  
Fonte: nossa elaboração a partir de GIL (1994)

Como pode-se perceber, a Escala Gráfica acima apresenta cinco fatores a serem avaliados: conhecimento do trabalho, produção, qualidade, relacionamento e adaptação a novas tarefas. Cada um desses fatores recebe uma pontuação dividida em cinco escalas (muito bom, bom, regular, suportável e muito fraco). Em cada caso, uma frase descritiva é inserida para facilitar a avaliação. Ao final, obtém-se uma pontuação total, que será o resultado final do desempenho do empregado.

Convidamos o leitor, a mais uma vez, verificar o ANEXO A deste trabalho a fim de que se aperceba a semelhança do modelo utilizado na Instituição estudada com a Escala Gráfica descrita acima.

Apesar de o modelo utilizado no IFES possuir um espaço dedicado ao fornecimento de informações adicionais que possam contribuir para o resultado final da avaliação, tanto por parte da equipe avaliadora quanto por parte do próprio servidor, ainda não é possível considerar que este seja o método mais adequado para a Instituição estudada. Essa afirmativa se faz coerente tendo em vista os estudos citados neste trabalho de diversos autores que evidenciaram métodos mais modernos e capazes de avaliar o desempenho humano de maneira mais adequada.

Conhecendo-se, pois, os principais tipos e métodos de Avaliação de Desempenho existentes e identificando qual modelo mais se assemelha ao método estudado neste trabalho, passemos agora a análise do ambiente no qual a avaliação ocorre. Considerando o cenário deste trabalho uma Instituição Pública Federal de Ensino, cabe conhecer suas características gerais e específicas a fim de se ter uma ideia do quanto o método de Avaliação de Desempenho existente é coerente e o que se deve fazer para potencializá-lo.

### 3.8 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O papel da gestão na Administração Pública Federal infere em ter mecanismos que possibilitem aos servidores atingirem suas metas pessoais e profissionais e que estas metas combinem com as da sociedade, sendo este o objetivo dos serviços públicos e a proposta da Avaliação de Desempenho nesse tipo de organização.

Atualmente, a base legal da Avaliação de Desempenho está prevista na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, sendo utilizada na Administração Pública Federal para fins de aprovação em estágio probatório, conforme estabelece o Art. 20 da Lei nº 8.112,

de 11 de dezembro de 1990, que institui o Regime Jurídico Único dos servidores públicos civis da União:

Art. 20. Ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo ficará sujeito a estágio probatório por período de 24 (vinte e quatro) meses, durante o qual a sua aptidão e capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo, observados os seguintes fatores:

- I - assiduidade;
- II - disciplina;
- III - capacidade de iniciativa;
- IV - produtividade;
- V - responsabilidade.

Além disso, a Avaliação de Desempenho baseia ações referentes à progressão funcional do servidor. Contudo, para que seja possível uma análise completa do tema Avaliação de Desempenho no serviço público é necessária a compreensão dos principais elementos históricos deste processo.

A ideia de Avaliação de Desempenho na Administração Pública Federal brasileira não é recente. Tematizando a questão, Pierantoni (2011) resgata que as primeiras diretrizes voltadas para esse assunto no país foram apresentadas através da Lei nº 284 de 28 de outubro de 1936, ainda no Governo Vargas, que tratava do reajuste dos quadros e vencimentos do funcionalismo público civil da União, denominada Lei do Ajustamento. Cabe recordar que, nesta época, foi criado também o Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), que desde então buscou a implantação de um sistema de Avaliação de Desempenho para o serviço público.

A Lei do Ajustamento institucionalizou o sistema do mérito, através da adoção do concurso público para o ingresso na função pública e fixou diretrizes para o primeiro plano de classificação de cargos. Contudo, esta primeira experiência não trouxe os resultados esperados, principalmente em razão do despreparo dos avaliadores na época (GRILLO, 1982).

Ainda no passado recente, teve-se a Lei Federal nº 3.780/60 estabelecendo critérios como pontualidade, assiduidade, capacidade, eficiência, espírito de colaboração, ética profissional, compreensão dos deveres e qualificação para o desempenho profissional para promoção na carreira dos servidores (BRASIL, 1960), critérios estes, evidentemente, relacionados a traços comportamentais.

Nessa época, utilizava-se um sistema de avaliação baseado no método da Escala Gráfica. Existia um formulário chamado Boletim de Merecimento que era preenchido semestralmente pelo superior imediato. Esse sistema objetivava a implantação dos critérios de

promoção para os servidores públicos federais, sendo eles a promoção por merecimento e por antiguidade (GRILLO, 1982).

Mesmo com todos os esforços da Administração Pública Federal em avaliar adequadamente o desempenho dos servidores, os resultados do Boletim do Merecimento se mostraram ineficazes, tendo seu uso suspenso após cinco anos. Nessa época, então, o DASP instituiu um novo método, a Distribuição Forçada. Agora, a Avaliação de Desempenho tinha por objetivo o aumento por mérito e a progressão funcional (GRILLO, 1982).

Para oficializar o método, o Decreto Federal nº 80.602/77 sinalizou a progressão funcional e o aumento por mérito através da avaliação dos servidores pelo julgamento exclusivo da chefia em função do desempenho da unidade administrativa (repartição) ou do comportamento funcional do servidor (individual), sem haver instrumento específico para essa avaliação, explicitando a subjetividade do processo avaliativo na época. Esse Decreto foi revogado posteriormente pelo Decreto Federal nº 84.669/80, que instituiu critérios como qualidade e quantidade do trabalho; iniciativa e cooperação, assiduidade e urbanidade; pontualidade e disciplina e antiguidade (BRASIL, 1980).

Nessa época, retornou-se o método da Escala Gráfica, mas com características diferentes da sua primeira aplicação. Instituiu-se a progressão horizontal e a progressão vertical. A primeira substituiu o aumento por mérito e significava a mudança salarial do servidor para outro nível imediatamente superior, dentro da mesma classe. Já a progressão vertical, que substituiu a progressão funcional, condizia com a mudança de classe do servidor.

A avaliação era feita pelo chefe imediato e para isso, criou-se a chamada ficha de avaliação de desempenho, havendo cinco fatores a serem avaliados: qualidade e quantidade de trabalho, iniciativa e cooperação, assiduidade e urbanidade, pontualidade e disciplina e antiguidade. Para cada fator, o chefe imediato atribuía uma quantidade de pontos, já estabelecidos numa escala gráfica, obtendo-se ao fim, um total de pontuação.

A atribuição final dos resultados era feita através de conceitos, sendo o conceito 1 atribuído aos primeiros cinquenta por cento dos avaliados de cada categoria funcional e o conceito 2 aos cinquenta por cento restantes. Para os servidores que obtivessem o conceito 1, a progressão horizontal ocorreria no prazo de doze meses e para os que obtivessem o conceito 2, a progressão horizontal ocorreria em dezoito meses. Esse método, todavia, também apresentou inúmeros insucessos.

Para Grillo (1982, p. 24), naquele contexto, “a falta de uma doutrina mais consistente sobre os problemas que afetam essa área da organização governamental, talvez explique a

desatenção para sua importância, a ponto de se ter abandonado durante dez anos (1968-1978) a avaliação dos servidores públicos brasileiros.”

Registros históricos indicam que a visão gerencialista iniciada na Inglaterra no final da década de 70 pela primeira-ministra Margaret Thatcher, fez com que a Avaliação de Desempenho retornasse ao cenário público em diversos países. Durante seu governo, Thatcher defendeu a eficiência administrativa do Estado, baseando-se em modelos adotados na iniciativa privada. Para isso, Thatcher efetuou o corte de 100 mil servidores e buscou aperfeiçoar o gerenciamento por meio das ações da Efficient Unit, que tinha como objetivo acompanhar a melhoria na gestão do serviço público e realizar Avaliações de Desempenho dos servidores (PAULA, 2005b).

Todavia, a Emenda Constitucional para a Reforma Administrativa do Estado, definida no Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) em 1995 foi que deu início à uma mudança na forma de gerir a máquina pública e teve dentre as ações estabelecidas: a reorganização do Estado, a qualificação dos serviços prestados à sociedade, a reestruturação das carreiras, a capacitação permanente dos servidores, a participação dos servidores no estabelecimento de metas individuais em consonância com as metas institucionais, a valorização do servidor e a recompensa por melhores desempenhos.

A busca por uma melhor eficiência do serviço público levou o governo brasileiro a implementar nas IFES alguns modelos de gestão importados da iniciativa privada e já que vinham sendo utilizados em outros órgãos públicos. Para isso, buscou-se instituir um novo perfil de servidor público, voltado, agora, para as práticas gerencialistas.

Dando andamento às ações do PDRAE, a Emenda Constitucional da Reforma Administrativa nº 19/1998, introduzida por L. C. Bresser Pereira, deu nova redação ao art. 41 da Constituição Federal de 1988, significando a perda de cargo público por insuficiência de desempenho, constatada mediante avaliação periódica. Inclusive, na década de 90, algumas instituições públicas federais desenvolveram e implementaram Sistemas de Avaliação de Desempenho que foram premiados no Concurso de Inovações na Gestão Pública Federal, o chamado Prêmio Hélio Beltrão (ENAP, 2000).

É neste cenário que a Avaliação de Desempenho ressurge não apenas como instrumento avaliador que visa à promoção e o crescimento na carreira pública, mas como instrumento gerencial que integra metas individuais com metas institucionais, visando conferir flexibilidade, qualidade e eficiência à gestão pública. Assim, conceitos que estavam sendo utilizados na iniciativa privada passaram a ser vistos pelo governo brasileiro como o caminho

para a Administração Pública superar as suas dificuldades e melhorar os serviços oferecidos aos cidadãos.

Siqueira, Pinheiro e Antunes (2012), observam que desde 1993 houve um crescimento na publicação de leis federais dispendo sobre planos de carreiras e instituindo o pagamento de gratificações, em que a Avaliação de Desempenho é determinante para apreciar o merecimento do servidor. No entanto, foi partir de 2002 que a Avaliação de Desempenho vinculou-se de fato às metas institucionais.

O programa de Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos em Educação está previsto na Lei nº 11.091 de 2005, no seu artigo 24, § 1º, item III que diz:

Art. 24. O plano de desenvolvimento institucional de cada Instituição Federal de Ensino contemplará plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira, observados os princípios e diretrizes do art. 3º desta Lei.  
§ 1º O plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira deverá conter:  
I - dimensionamento das necessidades institucionais, com definição de modelos de alocação de vagas que contemplem a diversidade da instituição;  
II - Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento; e  
III - Programa de Avaliação de Desempenho.

No texto dessa Lei, no que diz respeito a Avaliação de Desempenho, há uma definição que se lê: “um processo pedagógico, realizado mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários” (BRASIL, 2005, art. 3º, IX).

Nesses termos, a Instituição deve entender “processo pedagógico” como um momento de reflexão e análise do planejamento e das metas pactuadas, bem como as rotinas e os processos de trabalho, e ainda, as competências necessárias à realização das funções atribuídas.

A obtenção de um resultado positivo no processo de Avaliação de Desempenho, garante ao servidor progressão por mérito profissional prevista no Art. 10, § 2º da referida Lei, como: a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente a cada dezoito meses de efetivo exercício.

Complementando a Lei nº 11.091 de 2005 tem-se o item VII do Art. 3º do Decreto 5.825/06, que estabelece diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação e define o desempenho e a Avaliação de Desempenho conforme segue:

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

VII – Avaliação de Desempenho: Instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de

trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe de trabalho, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário definido pela IFE, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor.

Assim, a responsabilidade pelo Plano de Desenvolvimento dos servidores fica a cargo da Instituição. De fato, cada Autarquia, Fundação ou Ministério, é dotado de particularidades culturais e históricas que as diferem de maneira significativa e até impeditiva a uma uniformidade. Em todo caso, há que ser observado que essas diferenças possibilitam que cada órgão desenvolva sua própria forma de gestão do desempenho humano, respeitando as peculiaridades encontradas durante o processo.

Vale destacar também o Decreto nº 5.707 de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2006), que institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e apresenta em seu Art. 1º suas seguintes finalidades:

- I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II - desenvolvimento permanente do servidor público;
- III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
- V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Assim, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal apresenta como diretrizes principais o incentivo e apoio ao servidor público e às próprias instituições em suas iniciativas de capacitação que visem o desenvolvimento das suas competências institucionais e individuais. Para tanto, o referido decreto descreve no item VII de seu Art 3º, que o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor devem ser considerados complementares entre si.

Esse Decreto também conceitua gestão por competência como: “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da Instituição” (BRASIL, 2006, art. 2º, II).

Assim, torna-se possível utilizar a gestão por competências associada aos possíveis resultados produzidos pelo uso da Avaliação de Desempenho. Exemplos disso, são as formas de selecionar internamente servidores efetivos na Administração Pública para ocupar cargos de direção, chefia e assessoramento ou até mesmo para realocá-los na estrutura organizacional conforme as demandas necessárias. Contudo, parece ser que questão de competências na legislação ainda é tratada de maneira muito superficial, sendo difícil se estabelecer como um conceito na Administração Pública e, também na questão da Avaliação de Desempenho.

A Lei 11.784/2008, por sua vez, propôs o seguinte objetivo para o emprego da Avaliação de Desempenho: “subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e movimentação de pessoal” (BRASIL, 2008, art. 140, II).

Cumprir destacar desde logo, que esta Lei, em seu Art. 141, define a Avaliação de Desempenho como:

O monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e das entidades, tendo como referência as metas globais e intermediárias dos órgãos e entidades que compõem o Sistema de Pessoal Civil, de que trata o Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, conforme disposto nos incisos I e II do art. 144 e no art. 145 desta Lei.

Não se pode avançar coerentemente, sem antes destacar também o Art. 142 da mesma Lei, que esboça: “a avaliação de desempenho individual será composta por critérios e fatores que reflitam as competências do servidor aferidas no desempenho individual das tarefas e atividades a ele atribuídas” (BRASIL, 2008, art. 142).

Recentemente tem-se também o Decreto Federal nº. 7.133/10, que regulamenta os critérios e os procedimentos do processo de Avaliação de Desempenho no serviço público federal. Estabelecer critérios avaliativos pressupõe analisar as peculiaridades intrínsecas das carreiras ou grupos de carreiras. Segundo este Decreto, os critérios devem refletir as competências do servidor, aliadas ao cumprimento das metas de desempenho individual e institucional (BRASIL, 2010).

A grande inovação desse Decreto diz respeito à vinculação entre desempenho institucional e individual por meio do desdobramento das metas no plano de trabalho, ao acordo de compromissos individuais e de equipe e à obrigatoriedade de Instituição de comissão de acompanhamento. Outra novidade consiste na adoção do modelo de avaliação por múltiplas fontes, com a adoção, inclusive da avaliação pelos subordinados. Contudo, essas recomendações ainda não foram realizadas no âmbito do IFES.

Em 2010, a OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico) emitiu um relatório chamado Relatório de Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo Federal criticando a política de recursos humanos e definindo-a como fragmentada e incompleta devido à falta de ações estratégicas confiáveis e permanentes nas gestões anteriores, afirmando ainda, que o sistema de avaliação de desempenho utilizado nas instituições federais não cumpre o papel a que se destina, tendo visto que, “os prêmios de desempenho passaram a fazer parte do salário regular da maioria do pessoal, perdendo o seu significado original de recompensa ao desempenho excepcional” (OCDE, 2010, p. 12).



Embora muitos esforços tenham sido empenhados na promoção da Avaliação de Desempenho no serviço público, Bergue (2010) considera que sua prática requer um tempo maior por ainda predominar uma cultura organizacional nesses órgãos que resiste à implantação de métodos de aferir o desempenho de forma mais efetiva.

Teixeira e Santana (1994) entendem que um dos maiores desafios para os gestores de recursos humanos em organizações públicas é fazer com que a Avaliação de Desempenho esteja menos centrada no controle de meios e mais orientada para a análise do serviço prestado aos cidadãos. Sendo assim, o ideal seria conduzir a gestão de recursos humanos nessas organizações considerando dois eixos: melhoria dos serviços prestados e valorização do servidor.

Além disso, observa-se na Administração Pública, que os objetivos da Avaliação de Desempenho consideram, em primeiro lugar, o preceito constitucional da estabilidade e da progressão, cumprindo puramente o requisito legal, não considerando o aumento da eficácia, eficiência e efetividade das ações governamentais.

Mesmo frente a tantas definições e preceitos que visam orientar os órgãos da Administração Pública quando se trata da Avaliação de Desempenho dos seus servidores, ainda existem muitos fatores que remetem a dificuldade em se estabelecer um sistema realmente capaz de obter os resultados desejados pelas organizações.

Compreendendo isso, Lucena (1992) explica:

O serviço público (organização do Estado nos níveis federal, Estadual e municipal) absorveu o modelo militar, pelas semelhanças nos pressupostos, isto é, uma missão permanente (prestar serviços à sociedade), uma organização hierarquizada (para garantir a missão), uma carreira estruturada (para assegurar a sua continuidade, independentemente da alternância dos governantes) e a estabilidade (no que se refere ao cumprimento das leis, que independem da vontade dos governantes). Como na organização militar, o sistema de mérito também visa a subsidiar o sistema de carreira. Embora a natureza do trabalho seja bem diferente, o sistema assimilou vários requisitos do processo militar (dedicação, disciplina, assiduidade, pontualidade, lealdade), eliminando aqueles que não tinham nenhuma aplicabilidade (bravura, coragem...). Considerou como ponto importante o tempo de serviço, que dispoe de critérios automáticos de promoção em carreira linear e horizontal, ou seja, necessariamente o individuo não precisa mudar de cargo ou função, mas apenas obtém vantagens em termos de remuneração e acrescentou outros requisitos, para acelerar a movimentação na carreira, entre eles, nível educacional, ausência de punições, elogios documentados, funções ocupadas. Nesse processo de adaptação, não foram incluídos outros pressupostos inerentes ao serviço público, como produtividade, resultados, qualidade (LUCENA, 1992, p. 37).

Observa-se daí, a dificuldade de se ter uma avaliação que leve em consideração esses últimos requisitos no serviço público. A adoção de ferramentas oriundas da gestão privada e do modelo militar pelo setor público, se não devidamente adaptada a cada órgão, tende ao insucesso da sua aplicação.

Tal situação pode ser comprovada em um estudo desenvolvido pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), que analisou e consolidou informações sobre sistemas de avaliação de desempenho existentes em várias instituições federais, concluindo que nenhuma delas atendeu a todos os aspectos indicativos de sucesso de um Sistema de Avaliação de Desempenho (ENAP, 2000).

O documento final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal promovida em 2009 pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, também contribuiu para o tema dividindo os principais pontos críticos a serem superados quando da utilização da Avaliação de Desempenho no setor público (BRASIL, 2009, p. 24-25), tais quais: a) a Instituição do planejamento estratégico nos órgãos e entidades; b) a necessidade de definição de sistemática contínua e incentivada de monitoramento dos resultados propostos; c) a vinculação da avaliação de desempenho à política estratégica de gestão de pessoas, que possibilite a valorização dos servidores com a melhoria da remuneração pelo bom desempenho e das condições de trabalho; d) o desenvolvimento e o aprimoramento de lideranças internas, principalmente, com relação à capacitação dos gestores para o processo de avaliação de desempenho; e) a criação de mecanismos efetivos de participação dos usuários internos ou externos das unidades de trabalho.

Outra dificuldade característica da Administração Pública é a vertente orientada para a designação de pessoas para funções de supervisão e, conseqüentemente, de avaliador. A escolha das gerências está condicionada a ideologias políticas, compartilhadas pelos grupos que assumem o poder, agravado pelo fato de que a pessoa escolhida não precisa, necessariamente, pertencer ao quadro de funcionários da Instituição, situação bastante evidenciada principalmente em nível municipal.

Tal prática define um estilo gerencial político e não profissional, comprometido, em primeiro lugar, com ideologias e muito pouco, com as expectativas preconizadas pela missão e pelas estratégias de desenvolvimento da Instituição (LUCENA, 1992).

Assim, é evidente a grande dificuldade de avaliar o desempenho das pessoas em seus cargos e mais ainda árduo, realizar esse tipo de trabalho no serviço público, visto que sempre houve e sempre haverá uma grande influência política em tudo o que é realizado nos órgãos e setores públicos.

A Avaliação de Desempenho no serviço público deveria ser estritamente relacionada à administração do trabalho visando levantar as deficiências impeditivas ao objetivo final da Instituição e contribuir na melhoria do desempenho do servidor, encaminhando-o a treinamento adequado quando necessário, na sua motivação pessoal e reconhecimento para

fins de promoções previstas no plano de cargos e salários, pois, são estas, ferramentas riquíssimas para o bom desenvolvimento dos trabalhos.

Mais do que uma forma pela qual os servidores obtêm a aprovação em estágio probatório, uma progressão funcional, uma promoção e o pagamento das gratificações de desempenho, a Avaliação de Desempenho é um processo que pode viabilizar o aprimoramento profissional de pessoas e dos processos de trabalho das organizações públicas.

Convém apontar que, recentemente, a Secretaria de Gestão Pública (SEGEP), lançou um Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho que tem como objetivo orientar gestores, servidores e colaboradores dos órgãos e entidades integrantes da administração pública federal direta, autárquica e fundacional quanto à operacionalização específica da sistemática para Avaliação de Desempenho, de que tratam a Lei no 11.784, de 22 de setembro de 2008 e o Decreto no 7.133, de 19 de março de 2010. Segundo o próprio manual, seu objetivo é “fortalecer o ciclo profissionalização-valorização-reconhecimento dos servidores, aliado à busca pela excelência na gestão pública” (SEGEP, 2013).

Este manual prevê a capacitação dos avaliadores e avaliados devendo a operacionalização da avaliação ser precedida de evento preparatório para o esclarecimento da metodologia, procedimentos, critérios e sua correta aplicação. Para tanto, o documento sugere que os órgãos e entidades lancem mão dos mais variados recursos para desenvolvimento de pessoal, tais como: cartilhas, orientações normativas, palestras, cursos, visitas técnicas, oficinas de indicadores, treinamento em sistemas de avaliação informatizados, uso prático de planilhas, tabelas, quadros, diário de bordo, técnica de eventos críticos, entre outros.

Entretanto, observa-se que essas recomendações ainda não foram seguidas por muitos órgãos, como é o caso do IFES. Talvez por demandar recursos financeiros consideráveis, alta disposição da Gestão e trabalho árduo dos envolvidos, as Avaliações de Desempenho continuam sendo aplicadas sem o preparo dos envolvidos, que conseqüentemente manifestam uma atitude de dúvida e, às vezes, negativa diante dessa ferramenta.

Realizada, portanto, a exposição sobre as peculiaridades do processo de Avaliação de Desempenho na Administração Pública, considerando o resgate histórico da legislação sobre o tema em nível federal, o tópico seguinte visa adentrar ainda mais nesse assunto, considerando um dos mais importantes princípios da Administração Pública.

### 3.9 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Sabe-se que a Administração Pública deve preocupar-se constantemente com a sua eficácia. De maneira simplista, entende-se por eficácia a relação entre metas alcançadas *versus* metas pretendidas. Contudo, a Administração Pública deve ser, sobretudo, eficiente. Uma Administração Pública eficiente é capaz de atender aos cidadãos de forma a despende o menor recurso sem alterar a qualidade dos serviços.

No que tange à diferenciação entre eficiência e eficácia, Torres (2004) nos ensina que eficácia é a solidificação dos objetivos determinados por uma ação do Estado, não sendo levados em conta os meios e os mecanismos utilizados para tanto. Dessa forma, o Estado pode ser eficaz em resolver determinado problema, mas pode estar fazendo isso com mais recursos do que deveria. Na eficiência, contudo, há clara preocupação com os mecanismos que foram utilizados para a obtenção resultado esperado. Assim, na eficiência, procura-se buscar os meios mais econômicos e viáveis, a fim de maximizar os resultados e minimizar os custos.

A ideia de uma Administração Pública voltada para a eficiência teve créditos principalmente a partir dos estudos de Max Weber (1982), que foi o principal teórico a analisar a transição de uma Administração Pública tradicional para uma forma de Administração mais racional, denominada burocrática.

A Administração burocrática surgiu para substituir a antiga administração patrimonialista, cuja característica principal é a confusão entre patrimônio público e patrimônio particular. Nesse tipo de administração, o Estado era visto como patrimônio do rei, ou seja, do detentor do poder. Já na Administração burocrática são adotadas uma série de medidas cujo objetivo principal é a defesa da coisa pública. Aqui, há clara distinção entre o político e o administrador público.

Contudo, apesar das promessas, o pressuposto da eficiência trazida pela Administração burocrática, mostrou-se insuficiente. Com o tempo, verificou-se que não havia rapidez, nem qualidade e tampouco baixo custo para os serviços prestados a sociedade. Além disso, não havia preocupação com o controle de resultados e uma verdadeira atenção as demandas dos cidadãos. Esses objetivos apareceram apenas com o surgimento da Administração gerencial. De qualquer forma, é possível evidenciar que foi a Administração burocrática a primeira forma de organização que adotou a eficiência como princípio base.

Os estudos de Max Weber, então, foram ganhando espaço na Europa e buscando a implantação de um novo modelo de Administração Pública e isso estendeu-se também para o

Brasil. Aqui, essa reforma administrativa foi, como visto no capítulo anterior, introduzida pela Emenda Constitucional nº 19/1998, que atribuiu significativas mudanças na Administração Pública brasileira, inclusive, o Princípio da Eficiência.

A título de conhecimento, cabe ressaltar que a Administração Pública brasileira é pautada em cinco princípios expressos: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência. Como se pode prever, as mudanças decorrentes dessa Emenda, implicaram intimamente nos processos de Avaliação de Desempenho do servidor público.

No entanto, convém destacar que esse princípio, na verdade, já constava no Decreto Lei nº 200, de 1967, que possuía como princípios fundamentais o planejamento, a expansão das empresas estatais, o fortalecimento e a ampliação do sistema de mérito, norteadores para o plano de classificação de cargos, e o reagrupamento de departamentos, divisões e serviços em 16 ministérios (AMARAL, 2006; COSTA, 2008). Para Fadul e Silva (2008), esse Decreto significou planos esperançosos de instituir uma Administração Pública com perfil gerencial, entretanto, obteve resultados apenas parciais.

Foi, portanto, com a Emenda Constitucional nº 19/1998 que o Princípio da Eficiência ganhou realmente importância e possibilitou inúmeras inovações. De maneira mais específica, em relação aos servidores públicos, a referida emenda aponta para a reserva percentual de cargos de comissão para servidores efetivos e de carreira; o estágio probatório para o alcance da estabilidade, garantida apenas com resultados apurados pela Avaliação de Desempenho; e novos critérios para admissão, demissão e remuneração.

É preciso observar, entretanto, que o conceito de eficiência nas organizações públicas possui um significado diferente do que é entendido em organizações privadas e não se deve considerar que a eficiência, sob o enfoque da racionalidade do mercado, seja a mesma quando se observa a partir dos olhos da racionalidade estatal.

Em outras palavras, uma organização privada eficiente é focada na obtenção de lucros, enquanto que, uma organização pública eficiente objetiva o atendimento ao interesse público (cidadão). Logo, cabe ao servidor público atender as demandas dos cidadãos, ocupando um lugar de mediação entre a sociedade e a Administração. Este lugar que o servidor público ocupa o coloca em situação de responsabilidade constante com a qualidade, tão exigida nas prestações dos serviços públicos. Isso porque a qualidade, em sua mais substancial descrição, é algo que pode ser verificado após um atendimento de um servidor a um usuário (cidadão): se o atendimento for satisfatório a qualidade do serviço também o é.

Segundo Meirelles (2003) o princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida basicamente com presteza, perfeição e rendimento funcional. Esse princípio já

não se contenta mais em desempenhar a atividade administrativa apenas com legalidade, mas agora exige resultados positivos para o serviço público e um satisfatório atendimento das necessidades da comunidade.

Assim, avaliar o desempenho dos servidores públicos significa verificar o cumprimento da missão da Administração Pública que é o atendimento aos anseios e necessidades da sociedade.

Adentrando na convergência entre o servidor e a eficiência administrativa, Cereijido (2001), nos diz que:

A eficiência, muito mais que um pressuposto da assim denominada administração gerencial, constitui dever indeclinável e extensível a todo agente público. Cuida-se da busca contínua do aperfeiçoamento no desempenho das funções públicas que lhe sejam conferidas, tendo como norte a consciência da extrema importância e relevância de cuidar daquilo que é de todos sem ser de ninguém, do bem, do patrimônio, que constitui precisamente a soma dos esforços coletivos que através de gerações vieram a construir um país (CEREIJIDO, 2001, p.240).

Assim, a Administração Pública deve buscar o contínuo aperfeiçoamento e atualização dos servidores, de modo a adaptá-los e motivá-los a se prepararem às contínuas mudanças tecnológicas e operacionais. Isso supostamente acabaria por fazer com que o servidor atuasse de maneira necessariamente mais eficiente, na busca do aprimoramento funcional e profissional.

Associado à Administração Pública, o princípio da eficiência determina que a Administração deve agir de maneira rápida e precisa, visando produzir resultados que satisfaçam as necessidades da população. A eficiência, nesse sentido, deve se contrapor a lentidão, ao descaso, a negligência e a omissão – características comuns da Administração Pública brasileira, salvo algumas raras exceções (MEDAUAR, 2003).

Nesta linha, a doutrina defende que a estabilidade é a garantia de permanência no serviço público, assegurada após três anos de exercício ao servidor nomeado por concurso, que somente pode perder o cargo em virtude de sentença judicial transitada em julgado, mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada a ampla defesa e, após a reforma administrativa de 1998, mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma da lei complementar que vier a disciplinar a matéria, assegurada também ampla defesa, segundo o novo regime jurídico estabelecido pela Emenda Constitucional 19/98.

Aufere-se pelo exposto que, em que pese a eficiência ter sido sempre um princípio intrínseco à Administração Pública, mais precisamente após a reforma do aparelho do Estado, dada pela Emenda Constitucional nº 19/1998, ela tornou-se um mandamento, um

cumprimento de dever por parte dos agentes públicos, traduzindo-se como o mais novo e mais moderno princípio da atividade pública, que já não se satisfaz com o respeito aos aspectos de legalidade, mas procura, acima de tudo, rendimento funcional às suas entidades, órgãos e agentes públicos.

O servidor público, por conseguinte, em busca de sua estabilidade, deve buscar a realização dos interesses da coletividade, não somente como forma moral de conduta mas, principalmente, por respeito ao princípio da eficiência, pois a Administração Pública, em respeito a este preceito, deve atuar da melhor forma possível, buscando seu aprimoramento contínuo, garantindo aos administrados não só seus direitos, mas também a garantia das suas necessidades.

Para Maximiano (2007), a antítese da eficiência é o desperdício. Ou seja, ocorrem desperdícios quando mais recursos são utilizados do que os necessários para realizar um objetivo ou mesmo quando consomem-se muitos recursos e nenhum objetivo é alcançado ou, ainda, nos casos em que objetivos desnecessários são realizados.

Dentro dessa construção lógica podemos considerar que se a Avaliação de Desempenho não atinge seus objetivos, esta caracteriza-se um desperdício, ou seja, é ineficiente. Isto, de fato, procede, tendo em vista que empreendeu-se tempo e recursos humanos no processo avaliativo e, no entanto, o objetivo não se consolidou.

Para encerrarmos essa análise, aferimos que a Avaliação de Desempenho está intimamente relacionada com o Princípio da Eficiência na Administração Pública, considerando que serve de base para as ações administrativas do Estado principalmente no que tange a seus Recursos Humanos.

De tudo considerado, os passos seguintes consistem em diagnosticar a organização onde a Avaliação de Desempenho está sendo estudada, utilizando-se o *campus* Linhares como objeto de estudo.

## CAPÍTULO IV – PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, buscou-se contextualizar a Avaliação de Desempenho no Instituto Federal do Espírito Santo, utilizando o *campus* Linhares como foco de estudo. O texto do primeiro item desta seção foi elaborado com base no estudo de arquivos do Conselho Diretor do CEFET-ES e do Conselho Superior do IFES, sendo composto por Resoluções, Atas, Portarias, publicações no *website* oficial do Instituto e formulários elaborados pelo Instituto.

Também utilizou-se, nesta seção, a descrição histórica do Instituto apresentada no livro “A trajetória de 100 anos dos eternos Titãs: da Escola de Aprendizes Artífices ao Instituto Federal”, lançado em 2009. Em seguida, partiu-se para a descrição da pesquisa de campo.

### 4.1 DESCRIÇÃO DA INSTITUIÇÃO ANALISADA

Um Instituto Federal de Educação (IFE) é uma Instituição Pública que têm como finalidade o ensino, a pesquisa e a extensão. Possui regimentos e estatutos internos norteadores de suas finalidades, funções básicas e estruturas administrativas. Suas unidades administrativas são compostas por docentes, discentes e servidores técnico-administrativos e, para manter sua finalidade atuante, recebem, necessariamente, recursos do Governo Federal.

O Instituto Federal do Espírito Santo (IFES) foi oficializado em 23 de setembro de 1909, no governo de Nilo Peçanha, denominando-se Escola de Aprendizes Artífices do Espírito Santo (EAA). A Escola foi regulamentada pelo Decreto 9.070 de 25 de outubro de 1911, com o propósito de formar profissionais artesãos, voltados para o trabalho manual.

A partir de 1937, passou a formar profissionais voltados para a produção em série, porém com características artesanais. Nessa época, passou a chamar-se Liceu Industrial de Vitória e em 25 de fevereiro de 1942, foi transformado em Escola Técnica de Vitória. Em 11 de dezembro de 1942, foi inaugurado o prédio onde funciona até hoje. Na época, contava com internato e externato, oficinas e salas de aula para atender aos cursos de Artes de Couro, Alfaiataria, Marcenaria, Serralheria, Mecânica de Máquinas, Tipografia e Encadernação.

Em 3 de setembro de 1965, passou a ser denominada Escola Técnica Federal do Estado do Espírito Santo (ETFES) e em 13 de março de 1993, foi inaugurada a primeira Unidade de Ensino Descentralizada, localizada em Colatina, norte do estado. A Escola Técnica transformou-se no Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET), a partir de março de



1999, o que possibilitou novas formas de atuação e um novo paradigma de Instituição Pública profissionalizante. Em 2004, o CEFET-ES passou a ser uma Instituição de Ensino Superior, por meio dos Decretos 5.224 e 5.225, hoje substituído pelo 5.773.

No final de 2008, o então presidente da República, Luiz Inácio Lula da Silva, sancionou a Lei nº 11.892, que criou 38 institutos federais de educação, ciência e tecnologia no país. No Espírito Santo, o CEFET-ES e as Escolas Agrotécnicas de Alegre, de Colatina e de Santa Teresa se integraram em uma estrutura única: o Instituto Federal do Espírito Santo. Dessa forma, as Unidades de Ensino do CEFET-ES (Vitória, Colatina, Serra, Cachoeiro de Itapemirim, São Mateus, Cariacica, Aracruz, Linhares e Nova Venécia) e as Escolas Agrotécnicas de Alegre, Santa Teresa e Itapina são tornaram-se campi do Instituto.

Mais tarde, surgiram os campi de Guarapari, Ibatiba, Piúma, Venda Nova do Imigrante e Vila Velha. Atualmente têm-se mais dois campi em implantação nos municípios de Barra de São Francisco e Montanha, sem contar com a Educação à Distância, também fornecida pelo Instituto em diversas cidades do Estado.

O *campus* Linhares do Instituto Federal do Espírito Santo está instalado às margens do Rio Doce no extremo leste da área urbana do município, em uma área de 48.195 m com uma série de edificações que foram doadas ao CEFETES pelo Município de Linhares através da Lei n.º 2754, de 07 de março de 2008. Professores e Técnico-Administrativos aprovados nos concursos de que tratam os editais 032/2008 (Técnico Administrativo em Educação) e 033/2008 (Professor de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico), foram chamados para tomar posse de seus cargos na Unidade de Ensino de Linhares e, assim que entraram em exercício, passaram por uma fase de treinamento nas Unidades de Vitória e da Serra para que pudessem ter um conhecimento inicial das atividades que iriam desempenhar.

A reforma das salas e das edificações ocorreu entre Junho e Agosto de 2008 e, no dia 08 de Setembro deste mesmo ano, foram iniciadas as aulas de dois cursos técnicos na modalidade concomitante, ou seja, para alunos que já haviam terminado o Ensino Médio ou que estavam cursando o terceiro ano. Os cursos eram Técnico em Automação Industrial e Técnico em Gestão Empreendedora nos turnos Vespertino e Noturno. A aula inaugural do *campus* ocorreu no dia 19 de setembro de 2008. Em 2009, o *campus* Linhares passou a oferecer o curso Técnico Integrado com Ensino Médio em Administração.

O *campus* Linhares conta atualmente com 113 servidores: 48 docentes efetivos, 08 docentes substitutos, 44 técnico-administrativos e 13 estagiários. Os 44 técnico-administrativos ocupam diferentes cargos, que variam de acordo com o nível educacional exigido, tais como Assistente em Administração, Auxiliar em Administração, Técnico em

Assuntos Educacionais, Pedagogo, Técnico de laboratório, Técnico em Informática, Técnico de enfermagem, Administrador, Psicólogo, Bibliotecário e Assistente Social.

Tanto os servidores docentes quanto os técnico-administrativos são implicados pelo processo de Avaliação de Desempenho no IFES. No entanto, recordamos ao leitor que este trabalho aborda apenas a Avaliação de Desempenho aplicada aos servidores técnico-administrativos.

A Avaliação de Desempenho é aplicada no IFES com dois objetivos principais: para aprovação no estágio probatório e para progressão funcional do servidor. Nesse estudo abordam-se resumidamente ambos os propósitos, contudo, o foco principal permeiará sobre a progressão funcional do servidor, haja vista que pretende-se com essa pesquisa, acionar uma reflexão acerca da importância do bom desempenho do servidor técnico-administrativo em toda sua vida funcional e não apenas para cumprimento legal do estágio probatório.

Convém informar que, recentemente, o Conselho Superior do IFES aprovou a Resolução nº 5 de 06 de março de 2014, que estabelece normas para a avaliação dos servidores técnico-administrativos em educação no período do estágio probatório. Com essa Resolução, a avaliação voltada para este fim passou a ser feita por uma comissão previamente constituída e ganhou novos formulários para a análise do desempenho do servidor, bem como uma ficha de apuração de resultados, onde deve contar a situação final do servidor como aprovado ou reprovado.

O processo de Avaliação de Desempenho para concessão de progressão funcional dos servidores técnico-administrativos da antiga ETEFES, teve suas normas regulamentadas pela Resolução do Conselho Superior nº 08 de 16 de novembro de 1989. Já as normas para a Avaliação de Desempenho no período do estágio probatório foram estabelecidas anos depois, em 1993, pela Resolução do Conselho Superior nº 03 de 03 de maio de 1993.

Naquela época, os fatores avaliados eram: assiduidade, disciplina, capacidade e iniciativa, produção e qualidade para o trabalho e responsabilidade. A avaliação era feita por uma Comissão Especial, constituída pelo Diretor do Departamento onde o servidor estava lotado, pelo chefe imediato do servidor, um servidor lotado no mesmo setor do avaliado, um representante da Coordenação de Recursos Humanos e um representante da CPPTA (Comissão Permanente de Pessoal Técnico Administrativo).

Vale lembrar que a CPPTA foi criada em 1987, juntamente com a Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD) pelos artigos 11 e 21 do anexo ao Decreto nº 94. 664 de 23/07/1987, complementado pela Portaria nº 475 de 26/08/1987. Contudo, apenas em 1998, através da Resolução do Conselho Superior nº 01 de 27 de abril de 1988 foi

regulamentada como órgão de assessoramento para formulação e acompanhamento da execução da política de pessoal docente e técnico-administrativo.

Atualmente, as normas para a Avaliação de Desempenho para aprovação no estágio probatório estão dispostas na Resolução do Conselho Superior nº 05/2014 de 06 de março de 2014, possuindo os mesmos fatores de avaliação da Resolução de 1993, diferenciando-se apenas na sua composição, que não mais inclui um membro da CPPTA, visto que esta foi extinta.

Recentemente institui-se a Comissão Interna de Supervisão (CIS) do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação do IFES, através da Resolução do Conselho Superior nº 54 de 20 de dezembro de 2013. Dentre suas atribuições, a CIS visa apresentar propostas e fiscalizar a elaboração e a execução do plano de desenvolvimento de pessoal do IFES e seus programas de avaliação, além do dimensionamento das necessidades de pessoal e necessidades de capacitação. Como a proposta da CIS no IFES é ainda recente, não tem-se registros documentados de suas atividades quanto aos programas de Avaliação de Desempenho no Instituto.

É importante destacar nesse contexto que a CIS existe, na verdade, desde 2005 no antigo CEFETES e, já nessa época, os esforços dessa comissão visavam a existência de um Plano de Desenvolvimento do Plano de Carreira dos servidores técnico-administrativos em educação. Havia também, desde essa época, a expectativa da criação do Levantamento de Necessidades de Capacitação e de Educação Formal para os servidores e do Levantamento para Identificação do Banco de Talentos. Assim, as atividades da CIS existem desde 2005, conforme exigência de legislação superior, todavia, apenas em 2013 o seu regulamento foi efetivamente aprovado no IFES.

Dimensionando o foco da Avaliação de Desempenho para fins de progressão funcional do servidor, verifica-se que esta é constituída por dois formulários avaliativos: a hetero-avaliação e a auto-avaliação. Caso o servidor exerça cargo ou função administrativa, também deverá ser feita sua avaliação gerencial pela chefia imediata.

Essas avaliações devem ser preenchidas a cada nove meses de exercício, visto que a progressão é concedida a cada dezoito meses de exercício. Assim, o processo de progressão funcional do servidor será composto sempre de duas avaliações, uma dos primeiros nove meses e outra dos nove últimos meses de exercício.

A hetero-avaliação (ANEXO A) é ação complexa de avaliar, consiste em um formulário a ser preenchido pela equipe de trabalho do servidor, sempre presidida pelo chefe imediato e possui peso 6 no resultado final da avaliação. Os quesitos avaliados são divididos em

operacional (conhecimento, criatividade e rendimento), organizacional (comprometimento, responsabilidade e segurança) e comportamental (iniciativa, trabalho em equipe, relacionamento e adaptabilidade).

Os critérios para aferição do desempenho são definidos por quatro indicadores, cada um equivalente a uma pontuação. São eles: sempre (20 pontos), quase sempre (15 pontos), às vezes (10 pontos) e nunca (5 pontos). Assim, a equipe avaliadora deverá indicar a quantidade de pontos recebida pelo servidor em cada quesito, somando-se o total de todos os pontos ao final.

Neste formulário há ainda um espaço para a equipe avaliadora inserir outras informações, tais como sugestões de treinamento e sugestões de mudança de local de trabalho, devendo qualquer uma delas ser justificada. O servidor pode acompanhar a hetero-avaliação, se preferir, ou apenas dar ciência no resultado final. Há também neste formulário um espaço a ser preenchido pelo servidor acerca de sugestões para melhoria do seu próprio desempenho, incluindo as relacionadas a condições de trabalho.

Por fim, toda equipe avaliadora assina o formulário, bem como o servidor avaliado e a chefia imediata. Por último, o formulário passa pelo parecer da Coordenadoria de Gestão de Pessoas, que aferirá junto com as demais avaliações a quantidade final de pontos e informará no próprio formulário se o servidor está ou não apto para a progressão (no caso da segunda avaliação).

A auto-avaliação (ANEXO B) consiste em um formulário que deve ser respondido pelo próprio servidor, possuindo peso 2 no resultado final. São avaliados os mesmos quesitos e usados os mesmos indicadores da hetero-avaliação e, ao final, deve conter a assinatura do servidor e da chefia imediata. É nesse processo que o servidor poderá emitir a sua própria opinião a respeito de seu desempenho.

A ficha de avaliação gerencial (ANEXO C) não é computada para fins de progressão funcional. Trata-se apenas de um acompanhamento pelo superior imediato do desempenho do servidor na função gratificada ou cargo de direção que ocupa. Mesmo assim, é importante seu conhecimento visto que ela é entregue ao superior juntamente com as avaliações auto e hetero. Os quesitos avaliados nesta ficha obviamente diferem-se das demais, tendo em vista seu caráter gerencial. São eles: supervisão, liderança, comunicação, planejamento e decisão.

Nessa avaliação, os critérios para a aferição do desempenho são definidos por quatro indicadores, cada um equivalente a uma pontuação. São eles: excelente (40 pontos), bom (30 pontos), regular (20 pontos) e deficiente (10 pontos). Assim, a chefia deverá indicar a quantidade de pontos recebida pelo servidor em cada quesito. O servidor também poderá

acompanhar sua avaliação gerencial ou apenas tomar ciência ao final, através da assinatura, sempre acompanhada da assinatura da chefia.

A Coordenadoria de Gestão de Pessoas (CGP) é a responsável entregar e recolher todos os formulários dentro do período estipulado e cadastrá-los no Sistema de Recursos Humanos do Instituto. Tendo posse das avaliações dos nove primeiros e dos nove últimos meses, a CGP abrirá um processo junto à Coordenadoria de Protocolo e Arquivo (CPA) para que seja encaminhado ao parecer da Direção Geral que, por sua vez (e no caso de um desempenho suficiente), emitirá a portaria de concessão da progressão funcional.

Além das auto-avaliações e das avaliações feitas pela equipe de trabalho do servidor, há outra nota que compõe o resultado final do desempenho do técnico-administrativo: a avaliação do usuário. Em dezembro de 2008, a Gerência de Desenvolvimento de Pessoas (GDP), atual Diretoria de Gestão de Pessoas, comunicou no *site* oficial do CEFET-ES, que a partir de 5 de janeiro de 2009 implantaria o Sistema de Avaliação do Usuário das Unidades Administrativas. Foi nesta data que a avaliação do usuário passou a compor as notas das avaliações dos servidores técnico-administrativos em educação, conforme era solicitado no PCCTAE.

As avaliações poderiam ser realizadas por usuários internos e externos, via Internet, no *site* institucional. Era permitido ao usuário avaliar cada Unidade Administrativa somente uma vez a cada 30 dias. Com o resultado das avaliações, pretendeu-se: a) Identificar os clientes internos e externos das unidades administrativas; b) Verificar o grau de satisfação dos usuários quanto ao serviço prestado pelas unidades administrativas; c) Levantar pontos que necessitavam de melhoria, visando ao aprimoramento do serviço prestado pelas unidades administrativas.

Atualmente, a avaliação do usuário ainda está presente no *site* do IFES e, conforme já citado, continua compondo a nota final da Avaliação de Desempenho do servidor. No entanto, apesar da iniciativa e do esforço da GDP, o que vemos, na realidade, é um abandono e uma subestimação do projeto inicial.

Ao acessar o Sistema, o usuário depara-se com seguinte tela:

USUÁRIO:

CPF:

CLIENTE:  Interno  Externo

PROFISSÃO:

[Clique Aqui para visualizar o organograma](#)

UNIDADE DE ENSINO AVALIADA:

UNIDADE ADMINISTRATIVA AVALIADA:

Descrição resumida:

QUESITOS	PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	PONTOS
SATISFAÇÃO	Qual o seu grau de satisfação com relação à qualidade do atendimento?	Selecione ▼
	Qual o seu grau de satisfação com relação ao serviço prestado?	Selecione ▼
	Qual o seu grau de satisfação com o atendimento: foi prestado no prazo estabelecido?	Selecione ▼
	Qual o seu grau de satisfação com o horário de atendimento: é compatível com as suas necessidades?	Selecione ▼
	Qual o seu grau de satisfação com o cumprimento do horário de atendimento: é respeitado pelos servidores?	Selecione ▼
Espaço reservado para Sugestões indicadas pelo Usuário para melhoria da Prestação de Serviços da Unidade Administrativa avaliada:		
<input type="button" value="ENVIAR"/>		

CRITÉRIOS PARA AFERIÇÃO DE DESEMPENHO	
INDICADOR	PONTUAÇÃO
Excelente	40
Bom	30
Regular	20
Ruim	10

Figura 1 – Tela da Avaliação do Usuário

Fonte: www.ifes.edu.br

O usuário, então, deve preencher seus dados (nome, CPF, profissão) e informar se é um cliente interno (funcionário, aluno da Instituição, etc) ou externo (fornecedores, comunidade, etc). Em seguida, deve informar qual unidade de ensino será avaliada, ou seja, qual *campus* deseja avaliar e, logo depois, escolher a unidade administrativa (setor).

Os quesitos avaliados resumem-se na satisfação do usuário quanto ao serviço prestado pelo setor. Para isso, o usuário atribuirá uma quantidade de pontos a cada uma das seis perguntas sobre seu grau de satisfação. Os indicadores são: excelente (40 pontos), bom (30 pontos), regular (20 pontos) e ruim (10 pontos).

Há também um espaço reservado para o usuário sugerir mudanças na prestação dos serviços oferecidos pela unidade administrativa avaliada, além da disponibilização de um organograma, que poderá facilitar a localização do setor na estrutura organizacional.

Entretanto, o organograma apresentado é antigo e aponta a estrutura organizacional do antigo CEFET-ES (conforme figura abaixo), fato que pode deixar o usuário ainda mais perdido durante a avaliação.

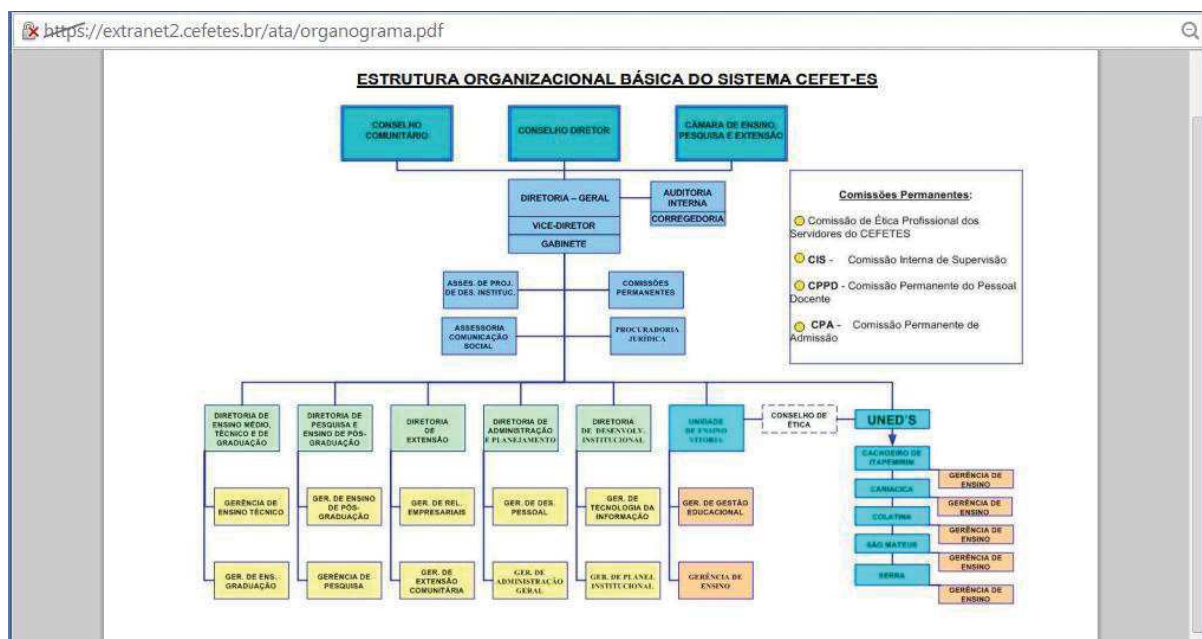


Figura 2 - Organograma do CEFET-ES presente na Avaliação do Usuário  
Fonte: www.ifes.edu.br

Mesmo sendo evidentemente frívola, a Avaliação do Usuário é incorporada à pontuação do servidor junto ao Sistema de Recursos Humanos. Esse sistema permite cadastrar os resultados obtidos nas Avaliações de Desempenho dos servidores e atualizar sua situação na carreira. Ao inserir o resultado das avaliações, o sistema calcula automaticamente a média final do servidor, que servirá de parâmetro para a Gestão de Pessoas emitir seu parecer à Direção Geral do *campus*.

Convém mencionar que após a publicação da portaria de concessão da progressão, o processo é devolvido à CGP, onde serão realizados todos os cálculos e acertos financeiros correspondentes à essa progressão na folha de pagamento do servidor, através do sistema SIAPE.

Também é importante apontar que não houve, desde que foi implantada a Avaliação de Desempenho no IFES *campus* Linhares, nenhum resultado insuficiente que impedisse a progressão funcional do servidor na carreira.

Para que o leitor tenha conhecimento de como a avaliação é cadastrada no Sistema de Recursos Humanos, apresentaremos, de maneira simplória, algumas telas que demonstram esse cadastro. Informamos ao leitor que não entraremos em detalhes a respeito do sistema SIAPE, pois este é utilizado exclusivamente pela CGP para a atualização cadastral da posição do servidor na carreira e para os acertos financeiros. O sistema que efetivamente armazena os resultados numéricos da Avaliação de Desempenho é o sistema de RH.

The screenshot displays the 'Sistema de Recursos Humanos' interface. On the left, there is a 'Menu' with options like 'DESENVOLVIMENTO', 'AVALIAÇÃO FUNCIONAL', and 'RELATÓRIO DE AVALIAÇÕES'. Below it is an 'Informações' section for 'MIDRA SIAN LIBERATO'. The main area is titled 'Avaliação Funcional' and contains a search form with fields for 'Servidor', 'Cargo', 'Ambiente', 'Ingresso', and 'Efetivo Exercício'. Below the search form is a table titled 'Avaliações do Servidor' with the following data:

	1ª Avaliação	2ª Avaliação	Média	Período de Avaliação
<input type="checkbox"/>	188,60	194,00	191,30	17/05/2010 a 16/11/2011
<input type="checkbox"/>	173,20	182,00	177,60	17/11/2011 a 16/05/2013
<input type="checkbox"/>	193,00	192,00	192,50	17/05/2013 a 16/11/2014

Figura 3 – Tela de pesquisa de Avaliação de Desempenho no Sistema de RH  
Fonte: www.ifes.edu.br

O Sistema de Recursos Humanos possui inúmeras funcionalidades importantes para o setor de Gestão de Pessoas do IFES *campus* Linhares. É neste ambiente que são realizados os cadastros pessoais e profissionais dos servidores, cadastro de cargos e funções, contratos temporários (no caso de professores substitutos e estagiários), cadastro dos dependentes econômicos do servidor, etc. O Sistema também permite a emissão de diversos relatórios, como o de aniversariantes do mês, endereços e ramais dos servidores, além dos relatórios de diárias, lotação e função.

Contudo, o que interessa essa pesquisa, de fato, é o Módulo Desenvolvimento de Pessoas desse sistema. Este módulo permite às Coordenadorias de Gestão de Pessoas dos campi do IFES realizar o acompanhamento das Avaliações de Desempenho funcional e das capacitações realizadas, ou seja, de todo o desenvolvimento do servidor dentro de sua carreira no IFES. Além disso, possibilita acesso às informações importantes para o gerenciamento de estimativas e estatísticas, como relatório de servidores aptos à avaliação, relatório de servidores que realizaram capacitação profissional, relatório de servidores que receberam algum incentivo à qualificação, entre outros.

Nesse módulo são cadastradas todas as Avaliações de Desempenho dos servidores, conforme é possível observar na figura acima. Ao pesquisar pelo nome do servidor, recebemos do sistema as informações sobre seu cargo, ambiente organizacional, ingresso na Instituição, efetivo exercício no cargo e as notas de suas avaliações.

Para fazer o cadastro de uma nova avaliação, a CGP deve informar as notas correspondentes a hetero-avaliação (equipe), a avaliação do usuário (usuário) e a auto-



avaliação (servidor). Após o fornecimento dessas informações, o sistema calcula automaticamente o total de pontos. Com o resultado em mãos, a CGP encaminha o processo à Direção Geral, com o seu parecer, conforme sugere o formulário hetero-avaliativo (ANEXO A).

The screenshot shows the 'Sistema de Recursos Humanos' interface. On the left, there is a menu with options like 'DESENVOLVIMENTO', 'AVALIAÇÃO FUNCIONAL', 'AVALIAÇÃO TEC. ADMINISTRATIVO', 'DESENVOLVIMENTO TAE', 'PROGRESSÃO DOCENTE', 'RELATÓRIO DE AVALIAÇÕES', 'RELATÓRIO DE DESENVOLVIMENTO TAE', and 'RELATÓRIO DE PROGRESSÃO DOCENTE'. Below the menu is an 'Informações' section for 'MIDRA SIAN LIBERATO'. The main area displays a table of evaluation data:

	1ª Avaliação	2ª Avaliação	Média	Período de Avaliação
<input type="checkbox"/>	188,60	194,00	191,30	17/05/2010 a 16/11/2011
<input type="checkbox"/>	173,20	182,00	177,60	17/11/2011 a 16/05/2013
<input type="checkbox"/>	193,00	192,00	192,50	17/05/2013 a 16/11/2014

Below the table is a 'Primeira Avaliação' form with fields for 'Período de Avaliação' (17/11/2014), 'Equipe', 'Usuário', 'Auto-Avaliação' (000,00), and 'Total'. There is a 'Calcular' button. At the bottom, there is an 'Observações' text area and 'Salvar', 'Cancelar', and 'Voltar' buttons.

Figura 4 – Tela de cadastro de Avaliação de Desempenho no Sistema de RH  
Fonte: www.ifes.edu.br

Do exposto, depreende-se que a Avaliação de Desempenho do IFES possui muitos aspectos descompassados que não garantem um real aproveitamento dessa ferramenta. Todavia, memoramos que este trabalho não visa examinar o instrumento avaliativo em si, o que não impossibilita que a proposta de um novo instrumento seja elaborada *a posteriori*. Pretende-se aqui centralizar os esforços na preparação dos elementos envolvidos na Avaliação de Desempenho, considerando este ser o primeiro passo para o seu sucesso.

Principiamos, dessa maneira, que nada resolverá dispor do melhor Sistema de Avaliação de Desempenho e dos melhores formulários se os elementos envolvidos não têm consciência de sua importância e o utilizam exclusivamente para cumprir uma obrigação.

De acordo com os diversos autores estudados, a implantação de um Sistema de Avaliação de Desempenho deve ocorrer de forma gradual, envolvendo mudanças de hábitos culturais. É preciso que exista um comprometimento das chefias através da divulgação do modelo, do treinamento cuidadoso dos avaliadores e da participação constante dos atores do processo (avaliadores e avaliados). Contudo, o *campus* estudado já possui um modelo que vem sendo aplicado há anos e que não recebeu essa dedicação durante sua implantação.

Em casos como este, as tentativas de mudança tornam-se ainda mais complexas, sendo necessárias propostas que visem a mudança de atitude frente ao modelo e processo já

aplicados, mesmo que estes não sejam os ideais no momento. Para Castro, Lima e Veiga (1996):

Um modelo para ser justo, deve se preocupar em identificar e eliminar os fatores geradores das práticas de leniência. As chefias, sob a influência das pressões culturais, praticam a superavaliação, contribuindo dessa forma para a sua perpetuação. Nesses casos, é preciso eliminar o problema mediante a sensibilização das chefias da organização para os efeitos danosos de tais práticas, principalmente sobre o comportamento de trabalhadores mais empenhados e competentes (CASTRO, LIMA e VEIGA, 1996, p. 39).

Tomando-se por base afirmação acima, cabe à gestão do Instituto estar consciente desta necessidade e, principalmente, estar disposta a aplicar estratégias transformadoras capazes de desfruir do que a Avaliação de Desempenho pode oferecer de melhor.

#### 4.2 DESCRIÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa de campo que compõe este trabalho foi realizada em dois momentos distintos: primeiramente, foi feita uma visitação em todos os setores do *campus* em questão, a fim de aplicar os questionários para os servidores técnico-administrativos e gestores lotados em cada setor. Em um segundo momento, foi realizada uma análise documental das Avaliações de Desempenho já realizadas no *campus*.

A pesquisa *in loco* desenvolveu-se no *campus* Linhares do IFES, onde a pesquisadora atua, durante os meses de Agosto e Setembro de 2014 e buscou abranger todos os servidores técnico-administrativos e gestores administrativos que encontravam-se em exercício durante este período. Dessa forma, cabe lembrar que excluíram-se dessa etapa os servidores que encontravam-se afastados por qualquer motivo.

A fim de criar uma relação de confiança (*rapport*), os questionários foram entregues pessoalmente aos respondentes, que receberam explicações prévias sobre a pesquisa e sua importância, bem como puderam esclarecer dúvidas sobre seus objetivos e forma de aplicação.

Recordamos que os questionários foram produzidos de forma diferenciada para os servidores técnico-administrativos e para os gestores, com objetivo de atender as peculiaridades de cada categoria. Ambos foram encaminhados com um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido que informava o título da pesquisa e uma breve apresentação da mesma, contendo objetivo, tema e considerações sobre a privacidade dos dados.

Os dois questionários continham também um cabeçalho de identificação (BLOCO 1), que poderia ser preenchido ou não, a critério do respondente. Este bloco versava sobre os seguintes itens: nome, matrícula, sexo, idade, cargo, nível do cargo, efetivo exercício, escolaridade e, finalmente, a indagação sobre a participação ou não do servidor no processo de Avaliação de Desempenho do IFES. Essa pergunta se fez necessária, visto que poderia haver servidores nomeados recentemente que ainda não foram submetidos ao processo e, portanto, desconhecem a Avaliação de Desempenho do IFES. Para esses casos, foi instruído o preenchimento apenas do BLOCO 2 do questionário.

O BLOCO 2 pretendeu conhecer as crenças dos servidores quanto a Avaliação de Desempenho de forma geral. Por fim, o BLOCO 3 buscou conhecer a real atitude dos servidores perante a Avaliação de Desempenho que efetivamente conhecem. Para todas as assertivas utilizou-se a técnica de escalonamento, através do uso de uma escala nominal, cujos extremos são de concordância e discordância.

Cabe ressaltar que este último bloco, além de conter as perguntas fechadas de múltipla escolha, também continha duas questões abertas. A primeira pergunta buscou identificar alguma situação ou experiência (positiva ou negativa) marcante para o servidor quanto à Avaliação de Desempenho, e a segunda buscou identificar através de uma palavra o que é a Avaliação de Desempenho para o servidor. Com isso desejávamos identificar tanto as boas práticas quanto as condutas inadequadas, passivas, meramente mecânicas no processo de Avaliação de Desempenho.

Como mencionado anteriormente, o *campus* Linhares possui 44 servidores técnico-administrativos e 14 gestores administrativos. Convém destacar que dos 14 gestores administrativos, 10 são técnicos e 4 são docentes. Entende-se aqui por gestores administrativos os servidores de qualquer categoria incumbidos de atividades gerenciais através de nomeação (portaria), dentre as quais, a realização periódica da Avaliação de Desempenho dos seus subordinados.

A aplicação do questionário ao grupo de servidores se deu de maneira facilitada pelo fato da pesquisadora fazer parte da equipe, mantendo assim uma relação muito próxima com todos. Assim, consideramos que não houve restrições e resistências nessa fase de aplicação do questionário ao grupo de servidores. Obtivemos, desta forma, 43 respondentes totais, sendo 31 técnico-administrativos e 12 gestores. Com o recebimento do material, passamos à fase da análise dos dados coletados.

### 4.3 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada de duas formas: qualitativa e quantitativa. Isso se deveu ao fato de que o questionário continha os dois tipos de dados coletados, qualitativos e quantitativos.

Na parte quantitativa, as respostas das perguntas de múltipla escolha foram classificadas e analisadas em categorias, representando uma pesquisa de cunho mais estatístico. Na parte qualitativa (obtida através de suas perguntas abertas ao final do questionário) foram analisados fragmentos das falas dos respondentes. As opiniões e informações contidas nas respostas das perguntas abertas foram analisadas individualmente caracterizando uma pesquisa subjetiva, com a interpretação do conteúdo das falas dos sujeitos. Convém destacar que para manter a discrição e preservar a identidade dos respondentes, seus nomes não serão citados na parte qualitativa desta pesquisa, sendo os mesmos substituídos por nomes de flores.

O foco dos questionários direcionou-se à descoberta sobre as crenças e atitudes dos servidores perante a Avaliação de Desempenho, para posteriormente, fazer o cruzamento desses dados com o referencial teórico dessa pesquisa e com a análise documental realizada.

Essa técnica, conhecida como triangulação de dados, se refere à combinação de diferentes métodos com o objetivo de conseguir uma representação mais abrangente do tema. Assim, a pesquisa quali-quantitativa, quando combinadas através da triangulação, oferecem uma análise mais geral do tema (SILVERMAN, 2009).

A pesquisa empírica feita através da análise documental foi realizada em outubro de 2014. A princípio, a ideia foi estabelecer um arco temporal para a escolha das avaliações a serem analisadas, contudo, para delimitar a análise, preferiu-se explorar as últimas avaliações de cada servidor. Essa escolha deveu-se ao fato de que uma análise delimitada temporalmente poderia ser ineficiente, visto que cada servidor possui um período avaliativo diferente, definido a partir da data de seu efetivo exercício.

Acreditamos que a análise das questões levantadas em conjunto com a análise documental tornou possível identificar os reais pontos problemáticos da atitude dos servidores perante a Avaliação de Desempenho do IFES *campus* Linhares e laborar novas estratégias que contribuam para a melhoria desse processo, sendo a principal delas, a preparação e o treinamento dos servidores para a utilização dessa ferramenta.

Por fim, acreditamos que com a pesquisa quali-quantitativa, foi possível obter uma visão mais ampla de todo o processo. Quantitativamente obteve-se dados numéricos e

estatísticos, enquanto qualitativamente, apanhou-se as opiniões e atitudes dos respondentes acerca do tema em si. Apresentamos, pois, os dois tipos de análise a seguir:

#### 4.3.1 ANÁLISE QUANTITATIVA

No que tange à análise quantitativa dessa pesquisa, as questões fechadas foram divididas em categorias, a fim de organizar melhor seus resultados. Assim, as perguntas foram desenvolvidas a partir das seguintes categorias relacionadas à Avaliação de Desempenho: importância, necessidade, público-alvo, subsídio para tomada de decisões, eficácia, comunicação, treinamento, sujeitos do processo e conhecimento do tema.

Além disso, para facilitar a análise das respostas, os resultados foram verificados na ordem em que as questões foram abordadas via questionários. Convém lembrar que essa categorização fez-se necessária somente para o BLOCO 2 – Crenças sobre a Avaliação de Desempenho – tendo em vista que esse bloco tratava do tema Avaliação de Desempenho de maneira geral, sendo cabível, portanto, essa divisão.

Para medir as variáveis que constituíam as crenças e as atitudes foram utilizadas questões em escala semelhante ao tipo Likert, que consiste em um conjunto de itens apresentados em forma de afirmações ou juízos perante os quais se pede que os indivíduos externem sua reação (MARTINS; THEÓPHILO, 2007).

Assim, cada questão apresentava alternativas de múltipla escolha, organizadas dentro de uma escala atitudinal. Segundo Richardson (2012), o método Likert começa com a coleta de uma quantidade importante de itens que indicam atitudes negativas e positivas sobre um objeto, Instituição ou tipos de pessoas. Cada item se classifica ao longo de um contínuo de cinco pontos que varia entre “muito de acordo a muito em desacordo”. Em nosso trabalho, escolhemos nomear os itens que compõem as perguntas dos questionários nas seguintes categorias: a) concordo totalmente; b) concordo em parte; c) sou indiferente; d) discordo em parte; e) discordo totalmente.

Os dados foram tabulados utilizando como apoio o MS Excel. Para cada questão, foi elaborado um gráfico circular que apresentou o contributo de cada valor percentualmente para o total. Dessa forma, apresentamos, a seguir, os seguintes resultados quantitativos:

#### 4.3.1.1 ANÁLISE DAS RESPOSTAS DO BLOCO 1

O primeiro bloco dos questionários buscava conhecer as crenças dos servidores sobre a Avaliação de Desempenho de maneira generalizada, ou seja, ansiava-se por apreender a concepção que esses profissionais têm a respeito da Avaliação de Desempenho dentro de seu próprio grau de conhecimento. Assim, partindo-se do entendimento que todos os servidores, necessariamente, possuem uma noção ou ao menos uma ideia inicial de seu conceito, iniciamos o questionário a partir da categoria importância da Avaliação de Desempenho.

Quando questionados sobre sua importância, a maior parte (58%) dos servidores técnico-administrativos afirmaram concordar totalmente com a afirmativa de que a Avaliação de Desempenho é um importante instrumento para as organizações, corroborando com a colocação de Guimarães, Nader e Ramagem (1998), ao afirmarem que toda organização necessita dispor e fazer uso de mecanismos de Avaliação de Desempenho. Marras (2002, p. 173) também ressalta em sua obra a importância dos instrumentos de Avaliação de Desempenho, admitindo-os como “extremamente valiosos”.

Do mesmo modo, a maior parte dos gestores (67%) também concorda totalmente com a afirmação. Tão logo, esses resultados apontam que a maioria dos servidores do IFES *campus* Linhares considera a Avaliação de Desempenho importante para as organizações. Os gráficos abaixo representam os resultados desta questão:



Gráfico 1 – Importância da Avaliação de Desempenho para os técnico-administrativos

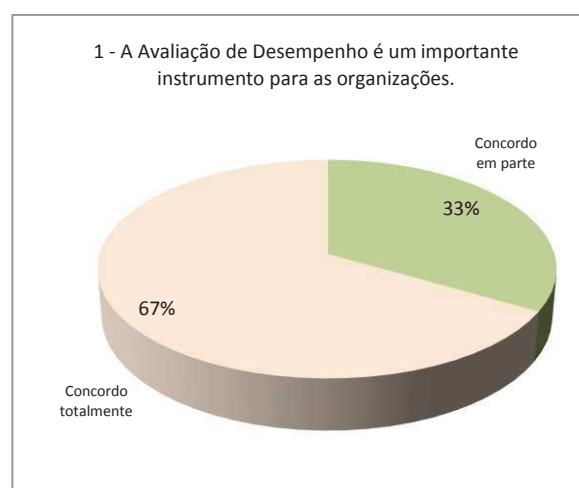


Gráfico 2 – Importância da Avaliação de Desempenho para as chefias imediatas

A segunda questão remetia a necessidade da Avaliação de Desempenho em setores públicos. Como o cenário de estudo deste trabalho constitui uma Instituição Pública de Ensino, questionamos aos servidores se há necessidade de avaliar o desempenho humano nesses órgãos ou se tal procedimento deveria ocorrer apenas em organizações privadas.

Diante da afirmativa de que a Avaliação de Desempenho deveria ocorrer apenas em organizações privadas, obtivemos como resultado um número de 94% de servidores técnico-administrativos que discordam totalmente desse enunciado. Quanto aos gestores, 100% deles discordam totalmente.

O resultado pode ser, inquestionavelmente, atribuído ao fato de que é quase impossível imaginar a ausência de um instrumento de Avaliação de Desempenho nesses órgãos, visto que sua aplicação está prevista em nada menos que na Constituição Federal de 1988 e na Lei 8.112 de 1990, além é claro, da Lei 11.091 de 2005 e outras publicações federais, já abordadas anteriormente. Nota-se, portanto, que a prática da Avaliação de Desempenho está enraizada nos órgãos públicos, sendo vista como necessária para os servidores. Para melhor visualização do resultado desta questão, ilustram-se os gráficos a seguir:



Gráfico 3 – Necessidade da Avaliação de Desempenho em órgãos públicos segundo os técnico-administrativos



Gráfico 4 – Necessidade da Avaliação de Desempenho em órgãos públicos segundo as chefias imediatas

A terceira questão abordou a categoria público-alvo da Avaliação de Desempenho. Pretendemos, nessa afirmativa, conhecer a opinião dos servidores quanto ao público que deve ser avaliado: servidores em qualquer nível de carreira ou apenas servidores em estágio probatório. É possível observar, através do gráfico resultante, que 90% dos servidores técnico-administrativos discordam totalmente da assertiva de que apenas servidores em estágio probatório deveriam ser passíveis de avaliação. De maneira semelhante, a maior parte dos gestores (83%) também discorda totalmente da afirmativa.

Essa questão compactua, principalmente, com a proposta de Avaliação de Desempenho conceituada pela pelo Decreto 5.825 de 2006 em seu Art.3º, item VII, que considera a Avaliação de Desempenho um instrumento gerencial com objetivo de subsidiar a política de

desenvolvimento institucional e do servidor, observando assim, toda sua carreira dentro da Instituição e não apenas o período probatório.

Seguindo este princípio, recordemos também da Lei 11.784 de 2008, que atribui à Avaliação de Desempenho o objetivo de subsidiar a política de gestão de pessoas em nível capacitacional, de desenvolvimento, de remuneração e de movimentação. Além disso, ainda nesta Lei, encontramos a definição de Avaliação de Desempenho como sendo um “monitotamento sistemático e contínuo” da atuação do servidor.

Abaixo, seguem os gráficos relativos ao resultado dessa questão:



Gráfico 5 – Público-alvo da Avaliação de Desempenho segundo os técnico-administrativos

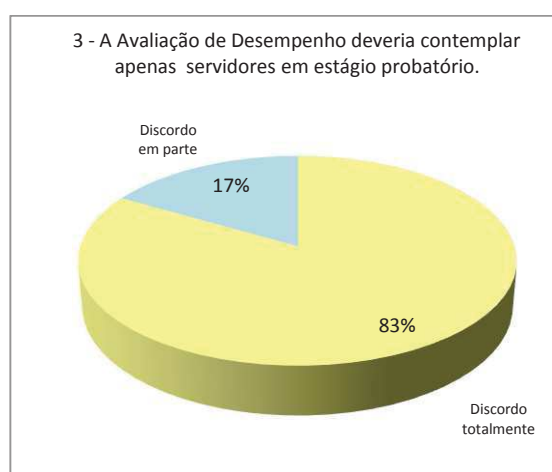


Gráfico 6 – Público-alvo da Avaliação de Desempenho segundo as chefias imediatas

Na quarta questão entramos na categoria referente a Avaliação de Desempenho como subsídio para a tomada de decisões. Pretendemos, nesse quesito, conhecer a opinião dos servidores quanto a possibilidade de se utilizar os resultados da Avaliação de Desempenho para a escolha dos cargos de chefia. Cabe destacar que tal fato não ocorre no IFES atualmente, sendo os cargos de chefia escolhidos apenas a critério do gestor.

Todavia, decidimos abordar este tema tendo em vista considerarmos a nomeação de um servidor para o cargo de chefia algo de extrema importância, até mesmo pelo fato de que este servidor realizará as Avaliações de Desempenho de seus subordinados. Assim, trata-se de uma escolha que deve levar em conta muito mais que apenas preceitos políticos ou afinidades pessoais, mas também considerações quanto ao real trabalho que o servidor tem apresentado enquanto subordinado.

Nesse quesito, cabe memorar a contribuição de Bergamini e Beraldo (1988) para o tema, ao destacarem que os avaliadores (cargos de chefia) devem ser escolhidos considerando-se alguns critérios de ordem individual, tais como nível mental, cultural,



maturidade emocional, motivação e interesse, além de considerações de ordem social. Como pode-se notar, alguns desses critérios são conhecidos através da Avaliação de Desempenho.

Como era de se esperar, essa questão apresentou opiniões divergentes. Entre os técnico-administrativos, a maior parte deles (45%) concorda em parte com a possibilidade de a Avaliação de Desempenho servir de subsídio para a escolha dos cargos de chefia, seguido por 39% que concorda totalmente. Já para os gestores, a grande maioria (75%) concorda em parte com a afirmativa, seguido de 17% que concorda totalmente. Verifiquemos os resultados mais detalhadamente nos gráficos a seguir:

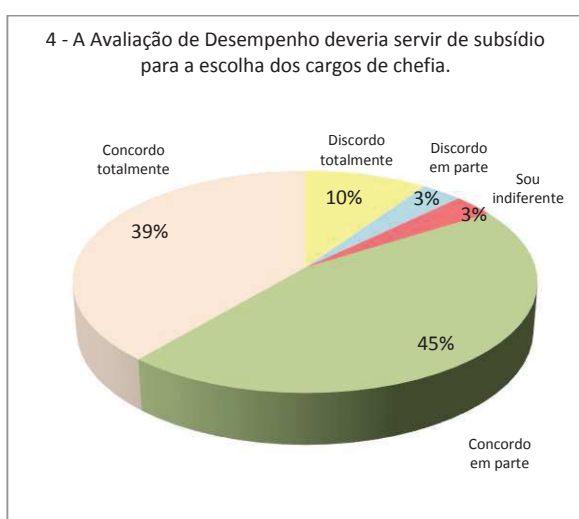


Gráfico 7 – Avaliação de Desempenho como subsídio para escolha de cargos segundo os técnico-administrativos

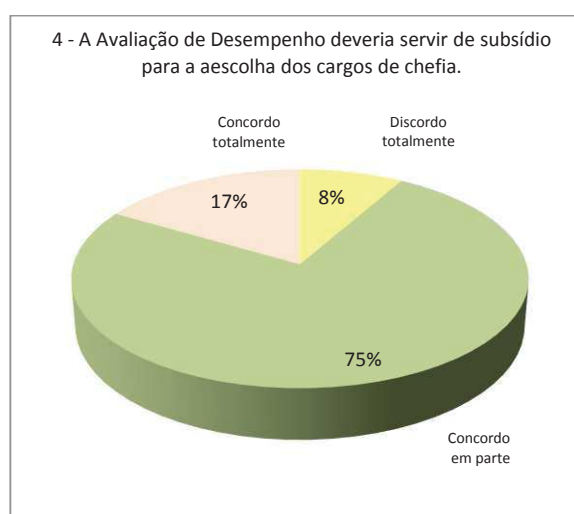


Gráfico 8 - Avaliação de Desempenho como subsídio para escolha de cargos segundo as chefias imediatas

A próxima questão tratou da eficácia da Avaliação de Desempenho, ou seja, da Avaliação de Desempenho enquanto ferramenta para o alcance dos objetivos organizacionais. Essa questão também trouxe opiniões divergentes, como será discutido a seguir.

Diante da afirmação de que a Avaliação de Desempenho contribui para que a Instituição atinja seus objetivos, notamos nos gráficos abaixo que uma parte dos servidores ainda descrê completamente da relação Avaliação de Desempenho x Objetivos organizacionais (6% dos técnico-administrativos e 17% das chefias). Apesar do número parecer pequeno, acreditamos que a existência dele demonstra que há servidores profundamente céticos em relação ao principal objetivo da Avaliação de Desempenho, que é o alcance dos objetivos organizacionais. Todavia, não se deve deixar de citar que a grande maioria dos servidores (64% dos técnicos e 33% dos gestores) concorda em parte com a afirmativa. Vejamos os resultados de maneira mais detalhada:

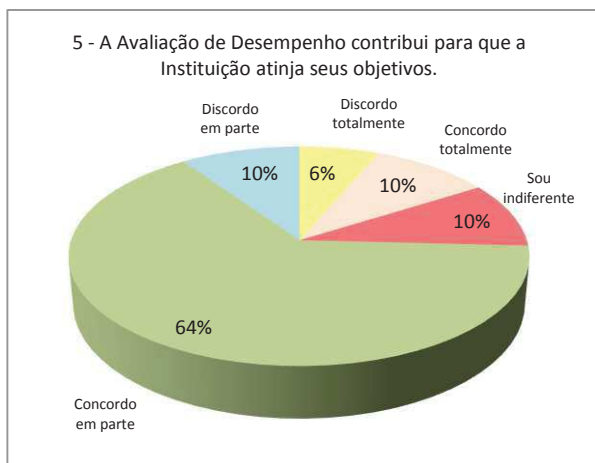


Gráfico 9 – Contribuição da Avaliação de Desempenho para os objetivos organizacionais segundo os técnico-administrativos

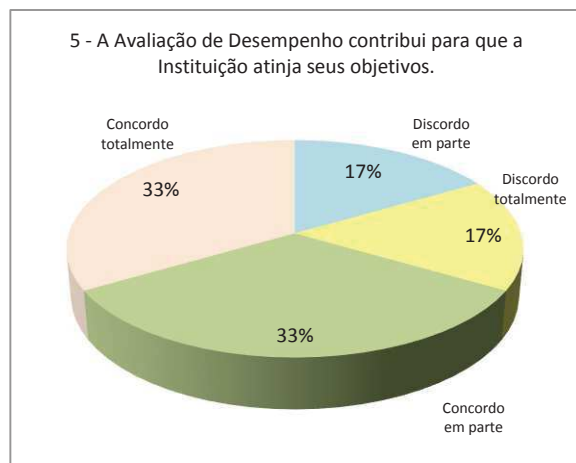


Gráfico 10 – Contribuição da Avaliação de Desempenho para os objetivos organizacionais segundo as chefias imediatas

Na questão seguinte, objetivamos conhecer a opinião dos servidores quanto ao papel da Avaliação de Desempenho dentro do processo comunicacional nas organizações. Como visto anteriormente, para muitos autores como Pontes (1996), a Avaliação de Desempenho é, antes de mais nada, um processo comunicacional feito especialmente através do *feedback* do gestor ao empregado. Visando descobrir a visão dos servidores sobre esse aspecto, elaboramos a afirmativa que segue evidenciada nos gráficos abaixo. Como resultado, a maior parte dos servidores concordam totalmente (29% dos técnicos e 33% dos gestores) ou parcialmente (45% dos técnicos e 50% dos gestores) com a afirmação. Vejamos:

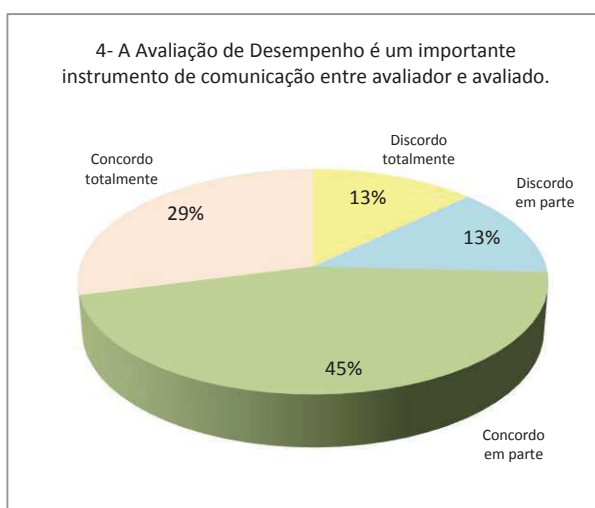


Gráfico 11 – Avaliação de Desempenho como instrumento comunicacional segundo os técnico-administrativos

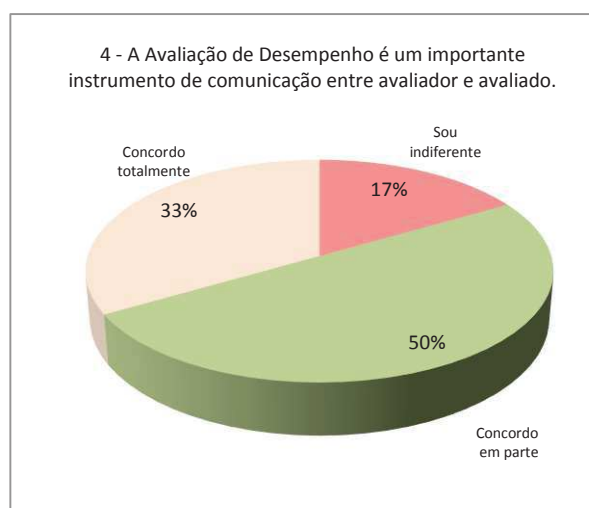


Gráfico 12 - Avaliação de Desempenho como instrumento comunicacional segundo as chefias imediatas

Na questão de número 7, trazemos um dos assuntos mais recorrentes nas publicações sobre o assunto: o treinamento voltado para os sujeitos da Avaliação de Desempenho.

Diversos autores, em especial, Lucena (1997), consideram em seus estudos que um dos principais passos para o sucesso de um programa de Avaliação de Desempenho dentro de uma organização é o treinamento dos avaliadores, o que conseqüentemente, desenvolverá sua competência para avaliar.

De fato, um grande número de respondentes mostrou concordar com essa questão, mais especificamente, 68% dos técnico-administrativos concordam totalmente com a importância do treinamento para o avaliador enquanto que 58% dos gestores seguem o mesmo raciocínio. Seguem os gráficos detalhados:



Gráfico 13 – Necessidade de treinamento para avaliadores segundo os técnico-administrativos

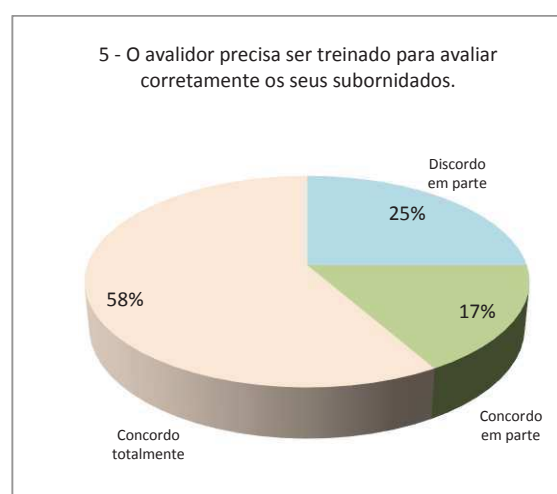


Gráfico 14 - Necessidade de treinamento para avaliadores segundo as chefias imediatas

Outra questão bastante comum sobre Avaliação de Desempenho aborda sobre os sujeitos da avaliação, ou seja, quem deve ser avaliado e quem deve avaliar em um processo de Avaliação de Desempenho. Dentre as diversas opiniões, encontramos autores que sugerem que colegas, subordinados e até o próprio servidor devam participar desse processo, e não apenas o superior imediato, como ocorre em muitos casos (WAHRLICH, 1979; LEPSINGER e LUCIA, 1997; DALMAU e BENETI, 2009).

A fim de conhecer a opinião dos servidores sobre esse assunto, apresentamos a afirmativa que segue nos gráficos, juntamente com a representação dos resultados. Como poderá se perceber, a grande maioria dos técnicos (78%) e dos gestores (67%) concordam totalmente com a afirmativa, tal como segue:

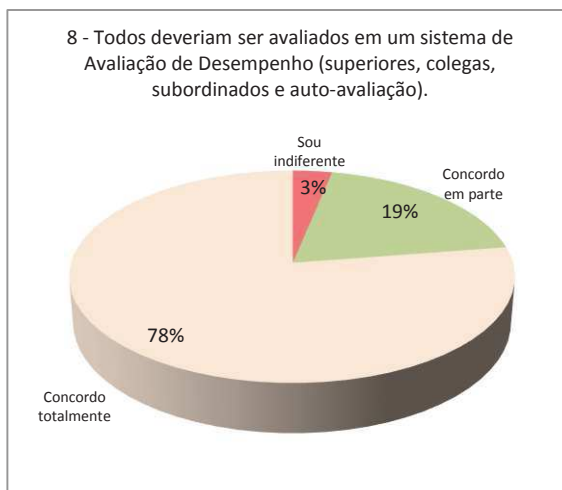


Gráfico 15 – Sujeitos ideais da Avaliação de Desempenho segundo os técnico-administrativos



Gráfico 16 – Sujeitos ideais da Avaliação de Desempenho segundo as chefias imediatas

Como visto anteriormente, a Avaliação de Desempenho está prevista em diversas Leis e Decretos Federais. Para o servidor, no entanto, existe um documento ainda mais direcionado à sua carreira, o PCCTAE. É, portanto, de suma importância que o servidor conheça bem esse plano e, mais do que isso, compreenda que a Avaliação de Desempenho é o instrumento que normaliza como e quando ele irá evoluir dentro da sua carreira (CHAGURI, 1993).

Assim, objetivamos na questão seguinte conhecer a porcentagem de servidores técnico-administrativos e gestores que tem conhecimento sobre o PCCTAE. O resultado nos trouxe certa surpresa, tendo em vista que houve uma porcentagem (7% de técnicos e 17% de chefias) que discordou em parte, do fato de conhecer esse documento. Houve ainda, a existência de 8% de gestores que são indiferentes à afirmação, o que pode demonstrar tanto desconhecimento quanto descaso sobre o assunto.

As demais porcentagens aferiram 47% de técnicos que concordaram totalmente, seguido de 46% que concordaram em parte; e 42% de gestores que concordaram totalmente, seguido de 33% que concordaram em parte. Os resultados seguem detalhados abaixo:

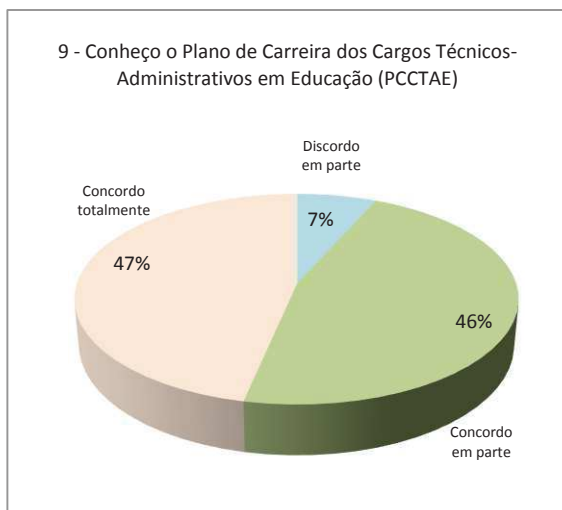


Gráfico 17 – Conhecimento do PCCTAE segundo os técnico-administrativos

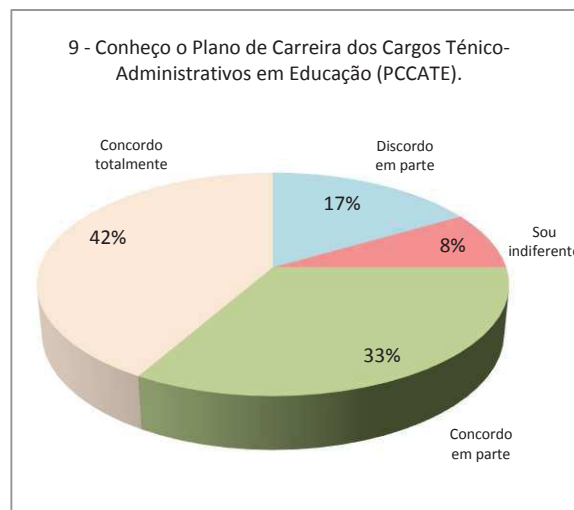


Gráfico 18 – Conhecimento do PCCTAE segundo chefias imediatas

Na próxima questão, indagamos aos servidores se pode-se avaliar o desempenho de um funcionário sem precisar de um instrumento formal de Avaliação de Desempenho. Essa questão retorna à categoria necessidade, muito embora contemple mais especificamente a parte técnica da avaliação. Notamos uma divisão de opiniões nessa questão, principalmente quanto aos técnico-administrativos. Mesmo diante dessas contradições, cabe relembrar a afirmação de Lucena (1992) que nos diz que todo gestor avalia o desempenho dos seus subordinados quer exista ou não um instrumento formal. Todavia, a existência de um documento formal evita que a avaliação seja feita de forma superficial e unilateral (GIL, 1994).

A grande maioria dos servidores (32% de técnicos e 42% de gestores) concorda em parte com a afirmativa de que pode-se avaliar o desempenho de um funcionário sem um instrumento formal de avaliação. Esse resultado pode significar uma insatisfação com o instrumento utilizado na Instituição atualmente ou simplesmente um desejo de haver menos procedimentos formais e técnicos envolvidos na Avaliação de Desempenho. Os resultados detalhados seguem abaixo:

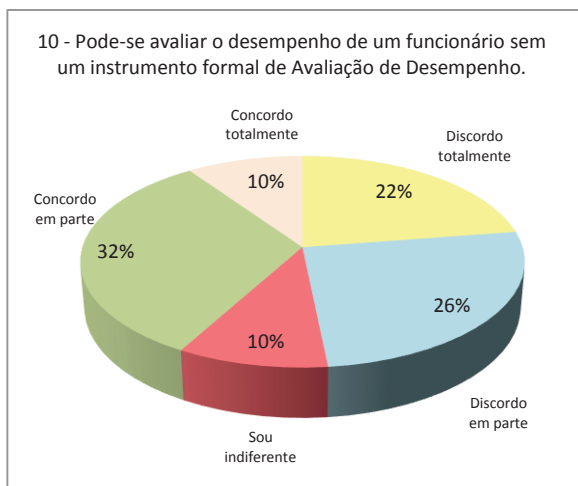


Gráfico 19 – Necessidade de formalização técnica na Avaliação de Desempenho segundo os técnico-administrativos

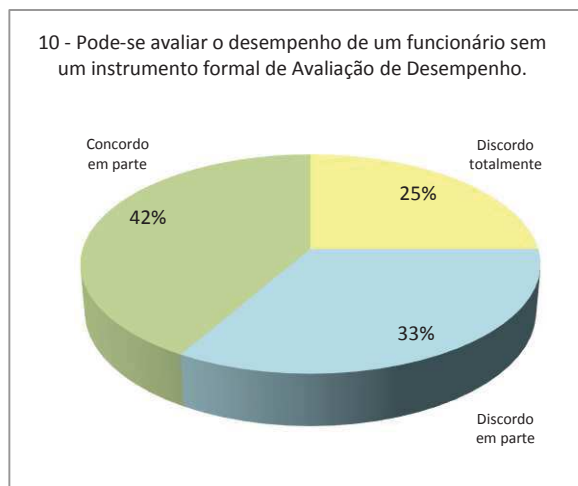


Gráfico 20 – Necessidade de formalização técnica na Avaliação de Desempenho segundo as chefias imediatas

Na questão seguinte, buscamos resgatar a opinião dos servidores quanto aos reais resultados trazidos pela Avaliação de Desempenho. Retornamos aqui, portanto, a categoria eficácia da avaliação. Essa pergunta se fez oportuna, uma vez que Bergamini (1983) afirma, em sua obra, que somente as medidas administrativas tomadas posteriormente à avaliação é que dão o verdadeiro sentido a sua existência. De fato, a avaliação por si só, é um simples instrumento, que se for engavetado, jamais proporcionará os resultados esperados da sua aplicação.

Contudo, o que nota-se na Instituição estudada é um certo descaso quanto ao retorno dado pelos gestores após a aplicação das avaliações. Apesar de a literatura considerar a avaliação como um processo que se inicia com planejamento e termina com a comparação entre o resultado esperado e o resultado obtido (GUIMARÃES, NADER e RAMAGEM, 1998), o que acontece na prática é um olvidamento dos resultados por parte da Administração. Mesmo assim, obtivemos como resposta que a grande maioria dos servidores (68% dos técnicos e 50% dos gestores) concorda totalmente com a afirmativa do gráfico abaixo:

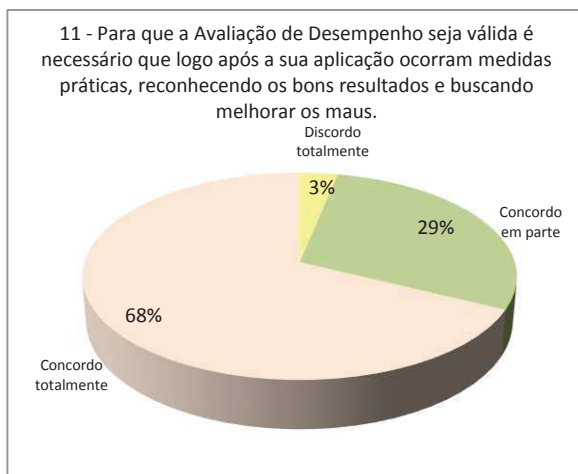


Gráfico 21 – Necessidade de medidas práticas pós-avaliação segundo os técnico-administrativos

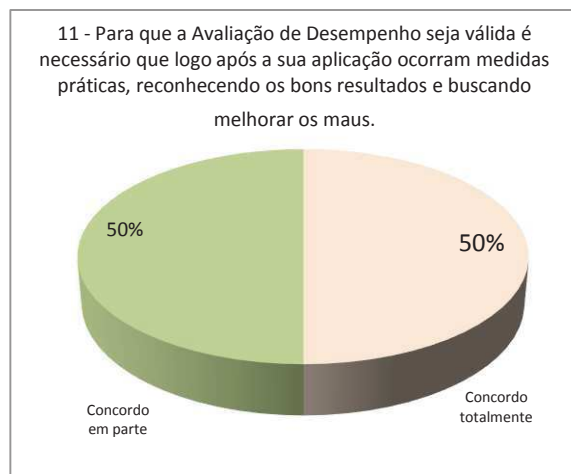


Gráfico 22 – Necessidade de medidas práticas pós-avaliação segundo as chefias imediatas

Citando novamente a concepção de Guimarães, Nader e Ramagem (1998), a Avaliação de Desempenho deve ser entendida como um processo que se inicia com o planejamento e termina com a comparação entre o realizado e o projetado. Contudo, para que haja comparação, é preciso que aquilo que é esperado seja previamente estabelecido e informado aos sujeitos que fazem parte do processo.

Considerando essa perspectiva, na questão seguinte apresentamos aos servidores a afirmativa ilustrada nos gráficos abaixo. Notamos, através dos resultados, que a grande maioria dos servidores (62% de técnicos e 92% de gestores) concorda totalmente com a afirmativa, o que demonstra consonância com a afirmativa dos autores.

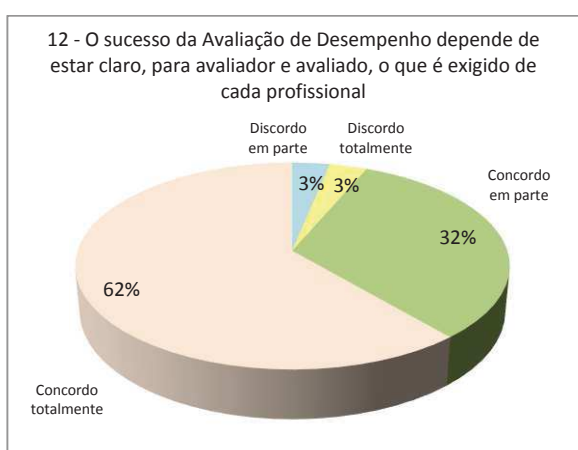


Gráfico 23 – Necessidade de apresentação prévia dos objetivos segundo os técnico-administrativos

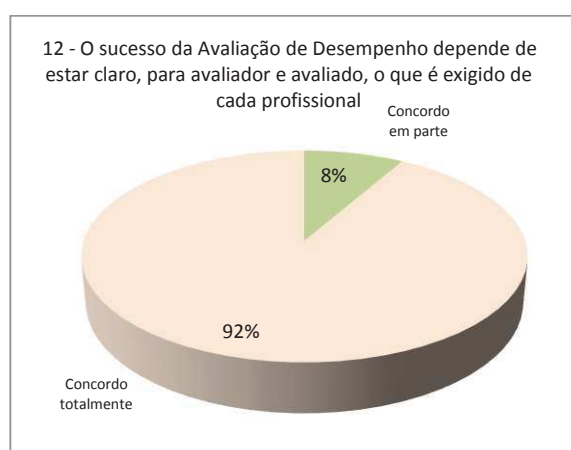


Gráfico 24 – Necessidade de apresentação prévia dos objetivos segundo as chefias imediatas

Na questão a seguir, buscamos conhecer a opinião dos servidores quanto a Avaliação de Desempenho enquanto instrumento para tomada de decisões administrativas, resgatando portanto, essa categoria.

De fato, como nos afirma Bergamini (1983), a Avaliação de Desempenho tem a capacidade de integrar todas as tarefas administrativas, tais quais, seleção de pessoas, treinamento, salários e movimentação de pessoal. McGregor (1997) também compactua dessa afirmativa, acrescentando ainda que a Avaliação de Desempenho é o meio capaz de justificar os aumentos salariais e de sugerir mudanças de comportamento, atitudes, habilidades ou conhecimento da função. Recordemos também de Leite (2004) ao nos remeter a essa questão, afirmando que a Avaliação de Desempenho tem como objetivo principal subsidiar as tomadas de decisões administrativas relativas ao servidor.

Notamos, através da análise dos gráficos abaixo, que embora apareçam manifestações contrárias à esta importante propriedade da avaliação, a maioria notável concorda com a afirmativa de que a Avaliação de Desempenho é um meio válido para indicar necessidades de treinamento, transferências e demissões, conforme segue:

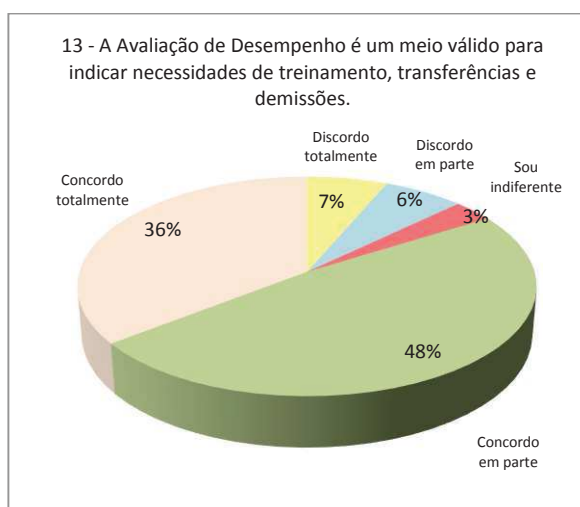


Gráfico 25 – Contribuição da Avaliação de Desempenho para tomada de decisão segundo os técnico-administrativos

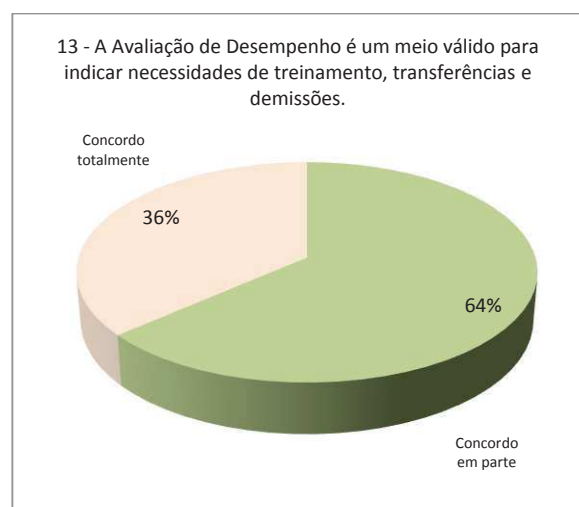


Gráfico 26 – Contribuição da Avaliação de Desempenho para tomada de decisão segundo as chefias imediatas

Retornando à categoria importância, fizemos um novo questionamento através da afirmativa: “Se as pessoas se conscientizassem da importância da Avaliação de Desempenho, os resultados seriam diferentes?”. Notamos que a grande maioria dos técnico-administrativos (58%) concorda totalmente com a afirmativa e maior parte dos gestores (46%) também. Todavia, estes resultados nos trazem a refletir a colocação de Moskate (2002), em que o autor nos diz que há um progresso na construção de uma consciência voltada para a importância da



Avaliação de Desempenho, contudo, a prática observa um papel ainda secundário desse instrumento na implementação de estratégias e projetos nas organizações.

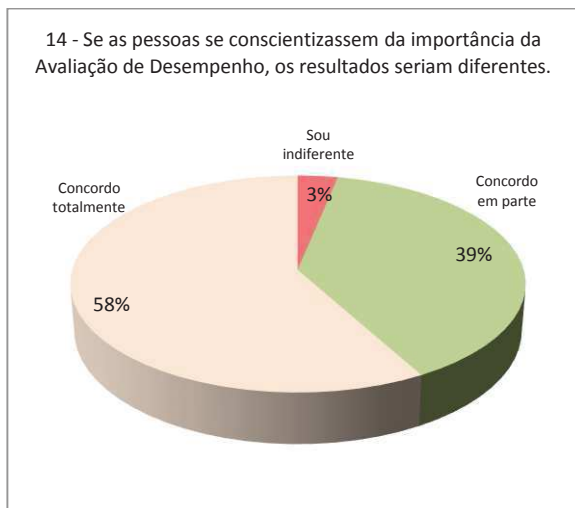


Gráfico 27 – Necessidade de conscientização sobre a importância da Avaliação de Desempenho segundo os técnico-administrativos

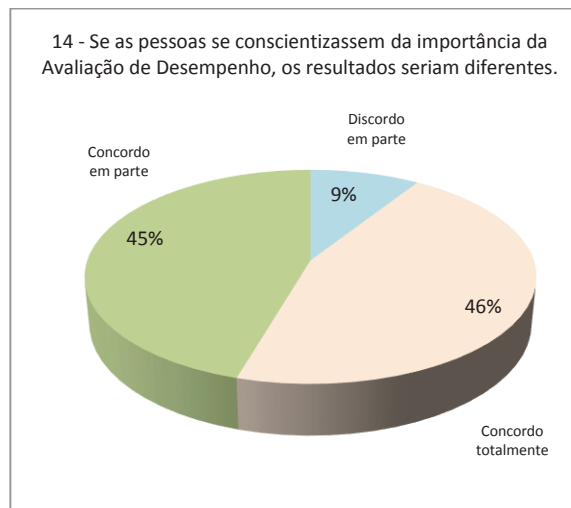


Gráfico 28 – Necessidade de conscientização sobre a importância da Avaliação de Desempenho segundo as chefias imediatas

Com esta questão finalizamos a análise do primeiro bloco de perguntas aos servidores resgatando a ideia principal deste trabalho, que apoia-se no princípio de que para que qualquer processo de Avaliação de Desempenho dê certo, é preciso a compreensão e a atuação positiva das pessoas que o executam.

#### 4.3.1.2 ANÁLISE DAS RESPOSTAS DO BLOCO 2

O segundo bloco do questionário voltado para os servidores técnico-administrativos e para os gestores, buscava conhecer as atitudes desses servidores perante a Avaliação de Desempenho utilizada no IFES *campus* Linhares. Neste bloco, pretendeu-se conhecer de maneira mais específica a real conduta desses profissionais diante da Avaliação de Desempenho que conhecem, apresentando a eles determinadas situações comuns em um processo avaliativo.

Cabe destacar que essas questões foram diferentes em alguns aspectos para os servidores técnico-administrativos e para os gestores, visto que, em cada categoria, o cunho de abordagem é diferente.

A primeira pergunta abrangeu ambas as categorias e versava sobre a satisfação ou não dos servidores quanto ao instrumento de avaliação utilizado pelo IFES atualmente. Como é

possível observar nos gráficos abaixo, há uma insatisfação significativa, tanto por parte dos técnicos quanto por parte dos gestores, sendo que nenhuma das duas categorias concordou totalmente com o fato de estar satisfeito com o modelo utilizado.

Esse resultado foi considerado alarmante, tendo em vista que Bergamini (1983) nos diz que o primeiro cuidado para que a Avaliação de Desempenho dê certo diz respeito a adequação do modelo às características da organização. Além disso, pode-se correlacionar esse resultado com a questão de nº 10 do BLOCO 1 (vide fl. 92), pois o fato de um grande número de servidores apresentar insatisfação com o modelo utilizado, pode explicar o porquê de muitos deles não verem a necessidade de haver um instrumento formal de avaliação. Vejamos os resultados mais detalhadamente:

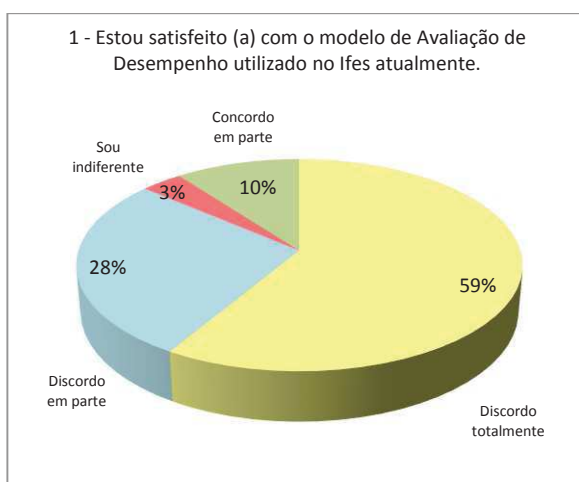


Gráfico 29 – Satisfação com o modelo de Avaliação de Desempenho segundo os técnico-administrativos

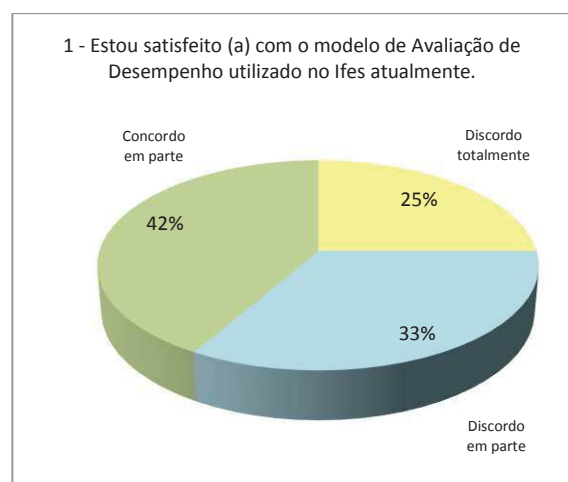


Gráfico 30 – Satisfação com o modelo de Avaliação de Desempenho segundo as chefias imediatas

A segunda questão foi elaborada de maneira distinta para as duas categorias. Para os técnico-administrativos propusemos a afirmativa: “não gosto de ser avaliado”. Observamos que a grande maioria (61%) discorda totalmente da afirmação. Para os gestores, propusemos uma questão reflexiva sobre qual seria sua opinião caso seu desempenho como chefe fosse avaliado pelos seus subordinados. Através do resultado obtido, verificamos que 75% deles não se importaria.

Esse resultado evidencia que a maior parte dos servidores considera o fato de ser avaliado algo positivo, corroborando com a afirmativa de Bergamini (1983) ao nos apontar que o maior beneficiado em uma Avaliação de Desempenho é, de fato, o próprio avaliado.

Os resultados podem ser visualizados nos gráficos abaixo:



Gráfico 31 – Opinião quanto a ser avaliado segundo os técnico-administrativos

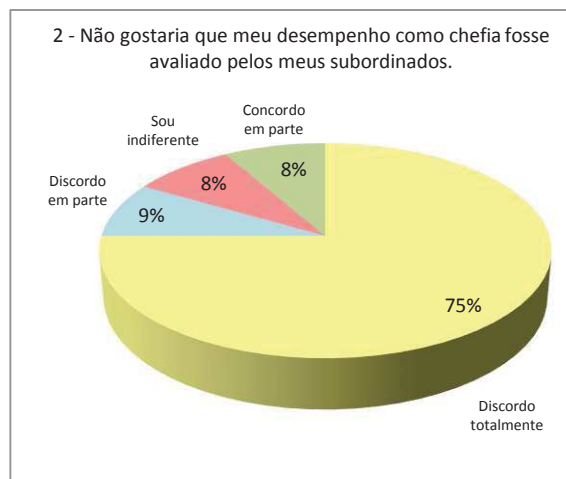


Gráfico 32 – Opinião quanto a ser avaliado segundo as chefias imediatas

Considerando que os servidores, além de serem avaliados, também participam das avaliações de seus colegas (hetero-avaliação), questionamos na questão seguinte sobre sua opinião quanto ao ato de avaliar. Nota-se, que há nessa questão opiniões divergentes entre os técnicos. A grande maioria (25%) se manifestou de maneira indiferente ao ato de avaliar e igualando essa porcentagem, outros 25% discordaram em parte com a afirmação sobre não gostarem de avaliar. 21% foi a porcentagem que discordou totalmente da afirmativa. De outro lado, 22% concordaram em parte que não gostam de avaliar e apenas 7% concordaram totalmente.

A mesma afirmação foi apresentada às chefias imediatas, que em sua maioria (42%) discordaram em parte, seguida da mesma porcentagem que discorda totalmente (25%) e concorda em parte (25%). A menor porcentagem foi apresentada por chefias que se manifestaram indiferentes a afirmativa (8%).

Estes resultados indicam que há um certo receio, por parte de alguns servidores, em avaliar seus colegas de trabalho, situação comumente retratada nos estudos sobre o tema.

Vejamos, pois, os gráficos que exprimem estes resultados:

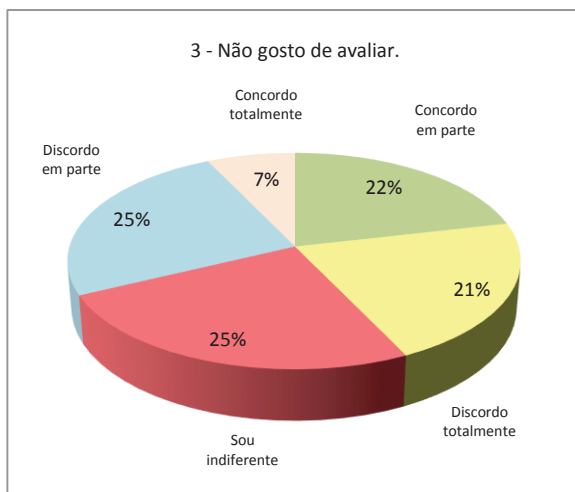


Gráfico 33 – Opinião quanto avaliar segundo os técnico-administrativos

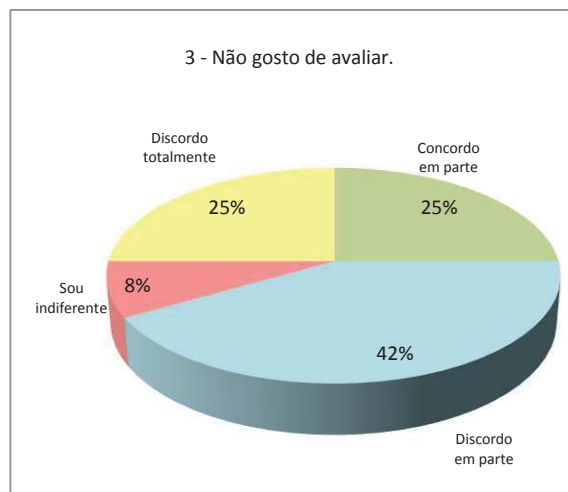


Gráfico 34 – Opinião quanto avaliar segundo as chefias imediatas

Remetendo-nos a um dos principais pontos críticos da Avaliação de Desempenho, a subjetividade, que muitas vezes resulta em resultados injustos, apresentamos aos técnicos a seguinte afirmação: “na avaliação ocorrem muitas injustiças”. Como resultado, percebemos que um número significativo concorda totalmente (14%) ou parcialmente (47%) com a afirmação.

Para os gestores, preferimos aqui, questioná-los sobre outro ponto bastante passível de críticas: o fato de que muitos avaliadores baseiam as avaliações apenas nos últimos acontecimentos, não considerando todo o trajeto de exercício do servidor durante a análise. Tal fato é considerado por Bergamini e Beraldo (1988) um grave vício da avaliação, que pode também gerar resultados injustos. De fato, como pode-se observar no gráfico abaixo, apenas uma pequena parte dos gestores atenta-se em fazer registros de acontecimentos para considerar no processo avaliativo, podendo-nos fazer supor, que suas avaliações baseiam-se apenas em fatos recentes.

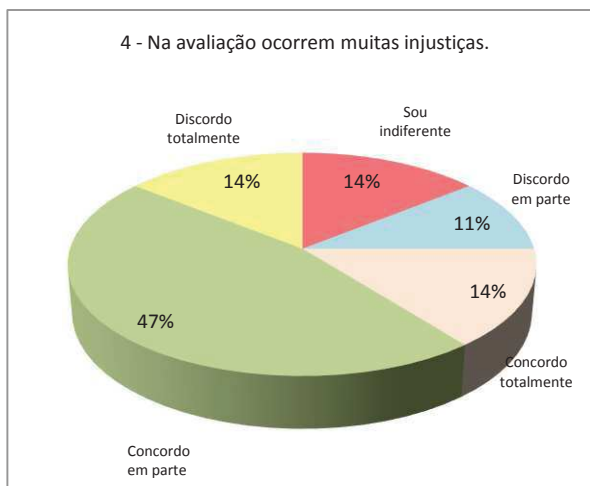


Gráfico 35 – Ocorrência de injustiças na Avaliação de Desempenho segundo os técnico-administrativos

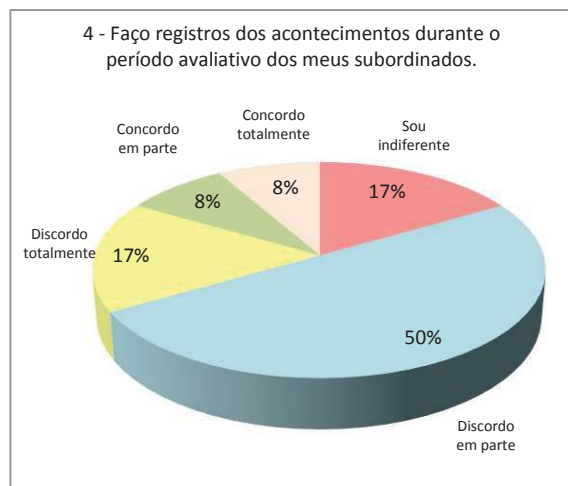


Gráfico 36 – Anotação dos acontecimentos recentes para posterior análise segundo as chefias imediatas

Adentrando-se em mais um aspecto crítico da Avaliação de Desempenho, na questão seguinte questionamos aos servidores se as amizades e as indiferenças influenciam na Avaliação de Desempenho realizada pelo chefe imediato. Esta preocupação foi abordada por muitos estudiosos como Chaguri (1993) que destacou o sentimento de proteção (amizade) e o sentimento preconceituoso (indiferença) como aspectos fortemente influenciáveis à capacidade perceptiva do avaliador.

O resultado obtido nessa questão nos mostra que os servidores também têm essa percepção: a maioria (58%) dos técnicos concordam em parte com a afirmação de que as amizades e indiferenças influenciam no resultado das avaliações, enquanto que 59% dos gestores (também a maioria), concordam em parte. Outros 13% dos técnicos concordam totalmente e 25% dos gestores também. Vejamos abaixo os resultados referentes a esta questão:

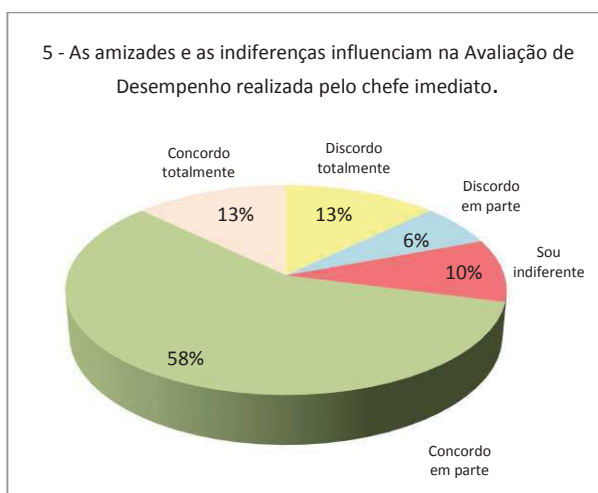


Gráfico 37 – Influência de amizades e indiferenças na Avaliação de Desempenho segundo os técnico-administrativos

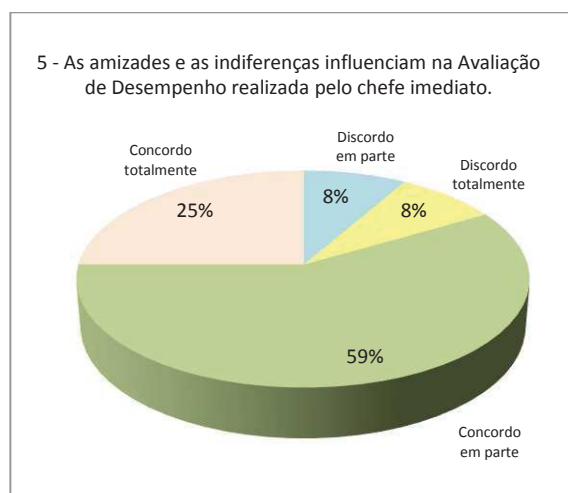


Gráfico 38 – Influência de amizades e indiferenças na Avaliação de Desempenho segundo as chefias imediatas

Na questão seguinte, procuramos conhecer a disposição dos servidores perante a atividade de avaliar. Como podemos observar através dos gráficos abaixo, a grande maioria não considera o ato de avaliar algo importuno e prejudicial ao andamento de suas atividades rotineiras. De maneira mais detalhada, observamos que a grande maioria dos técnicos (68%) discordam totalmente que o ato de participar das Avaliações de Desempenho atrapalha o andamento normal das suas atividades. Da mesma forma, 59% dos gestores também discordam totalmente da afirmativa.

Este resultado simboliza que a maior parte dos servidores do IFES *campus* Linhares se predispõe a avaliar o desempenho de seus colegas, sem considerar que tal atividade seja um avanço no seu próprio desempenho.

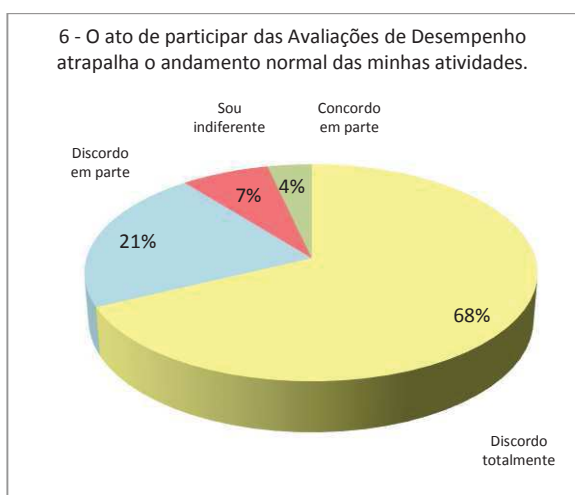


Gráfico 39 – Dispositão em avaliar segundo os técnico-administrativos

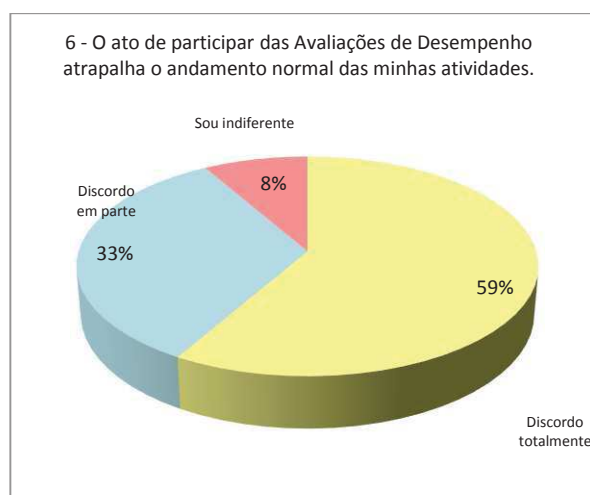


Gráfico 40 – Dispositão em avaliar segundo as chefias imediatas

A questão seguinte propôs conhecer a relação Avaliação de Desempenho x estresse, na visão dos servidores. Sabemos que em muitas organizações a atividade de avaliar e ser avaliado gera certa prostação dos funcionários, em parte devido a forma como o processo avaliativo acontece.

Como resultado desta questão, uma parte significativa dos técnicos-administrativos (50%) manifestou concordar em parte que a Avaliação de Desempenho gera muito estresse, tanto para o avaliador quanto para o avaliado. Já os gestores, 67% também concordaram em parte com a afirmativa. Os gráficos abaixo representam estes resultados:

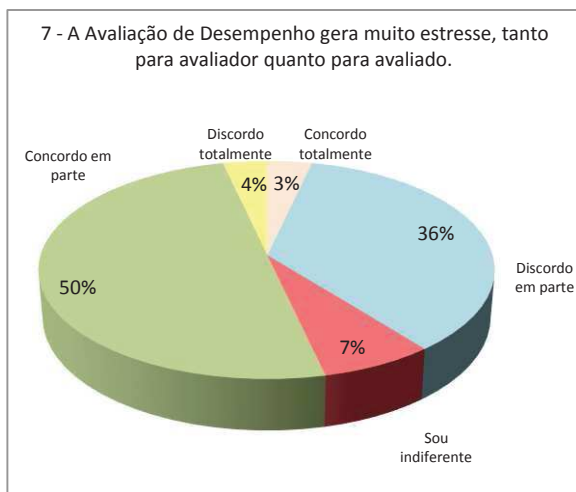


Gráfico 41 – Relação Avaliação de Desempenho x Estresse segundo os técnico-administrativos

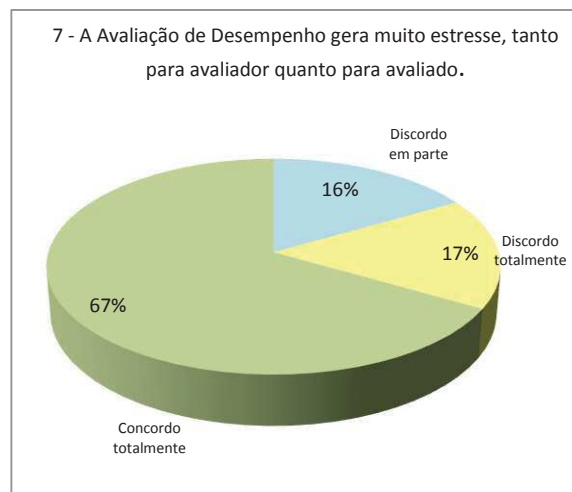


Gráfico 42 – Relação Avaliação de Desempenho x Estresse segundo os técnico-administrativos

Outro aspecto comumente abordado trata-se do *feedback*. Para muitos autores, o *feedback* é a comunicação no processo de Avaliação de Desempenho. Assim, questionamos aos servidores sobre a frequência com que recebem um retorno do seu chefe após a realização da avaliação.

Do mesmo modo, questionamos aos chefes a frequência com que eles fornecem um *feedback* aos seus subordinados. Os resultados podem ser vistos a seguir:

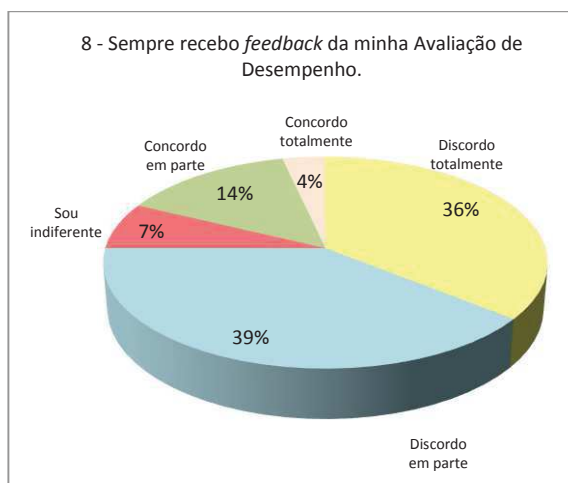


Gráfico 43 - Recebimento de *feedback* segundo os técnico-administrativos

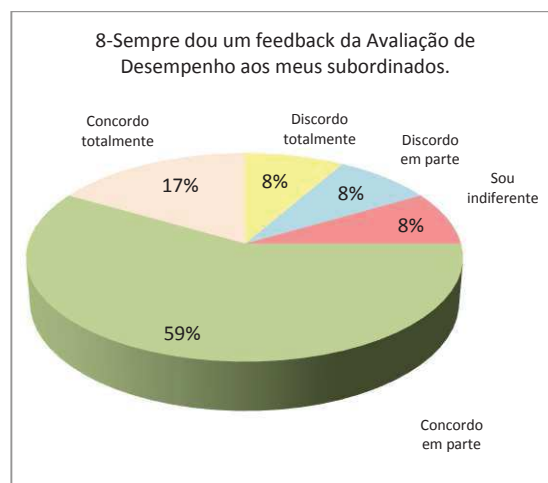


Gráfico 44 – Fornecimento de *feedback* segundo os técnico-administrativos

Outra questão crítica apontada por Bergamini e Beraldo (1998) é o desconhecimento técnico da avaliação por parte dos avaliadores. Segundo os autores, a falta de um treinamento adequado para esses profissionais implica em disfunções perceptivas sérias que poderão influenciar negativamente o resultado da avaliação. Assim, buscamos identificar quantos servidores já receberam um treinamento sobre Avaliação de Desempenho no IFES. O

resultado, que pode ser verificado abaixo, evidencia que nenhum servidor jamais recebeu esse treinamento na Instituição.



Gráfico 45 – Participação em treinamento sobre Avaliação de Desempenho segundo os técnico-administrativos



Gráfico 46 – Participação em treinamento sobre Avaliação de Desempenho segundo as chefias imediatas

A próxima questão dá sequência a questão anterior e também reluz sobre a importância do preparo para avaliar. Pretendemos questionar aos servidores se eles se sentem preparados para avaliar seus colegas (no caso os técnicos) e seus subordinados (no caso dos gestores). Como resultado, obtivemos a maioria de 61% de técnicos que concorda em parte com a afirmativa “não me sinto preparado para avaliar” e outra maioria de 83% de gestores que também concorda em parte com essa afirmação. Tão logo, é possível depreender que a falta de treinamento resulta em profissionais despreparados para essa atividade tão significativa na organização.



Gráfico 47 – Despreparo para avaliar segundo os técnico-administrativos



Gráfico 48 – Despreparo para avaliar segundo as chefias imediatas



Como já foi evidenciado neste trabalho, a questão motivacional está profundamente ligada às atividades de Avaliação de Desempenho. Trazendo novamente a abordagem de Tavares, Berreza e Cançado (2013), a Avaliação de Desempenho pode, de fato, influenciar na motivação e no comportamento dos indivíduos.

Nesse sentido, pretendemos verificar na questão seguinte se esta relação está presente também no IFES. Questionamos, portanto, aos servidores se eles se sentem mais motivados para o trabalho após a realização da Avaliação de Desempenho. Como resposta, houve opiniões controversas: enquanto 39% concordou totalmente com a afirmação, 22% discordou totalmente. Outros 7% concordaram em parte, em oposição a 32% que discordaram em parte.

Anexando a este resultado as respostas dos gestores, percebemos que a questão motivacional é vista com contrassenso pelos servidores: embora 50% concorde com a afirmação (25% totalmente e 25% em parte), os outros 50% discordam (8% totalmente e 42% em parte). Analisemos as respostas através dos gráficos abaixo:

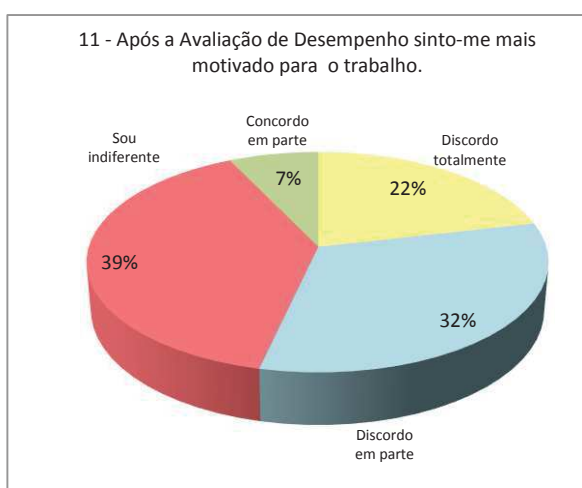


Gráfico 49 – Relação Avaliação de Desempenho x Motivação segundo os técnico-administrativos

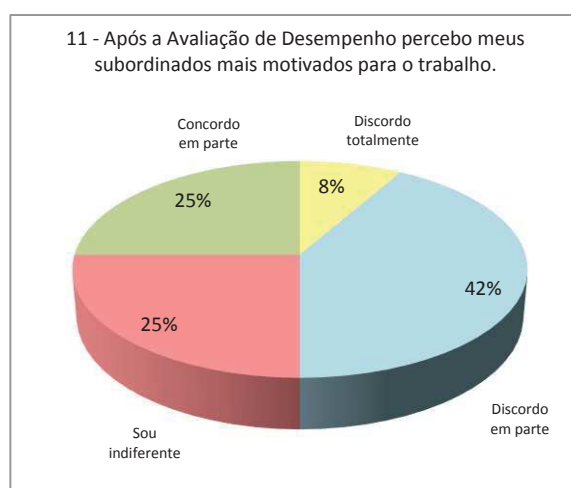


Gráfico 50 – Relação Avaliação de Desempenho x Motivação segundo as chefias imediatas

Na questão seguinte, procuramos identificar o cuidado dos técnico-administrativos e dos gestores ao realizarem a Avaliação de Desempenho, seja ela a hetero-avaliação, a auto-avaliação ou a avaliação gerencial. Como resultado, obtivemos 68% de técnicos que dizem preocupar-se totalmente em fazer uma avaliação bem feita enquanto que 67% dos gestores apresentaram a mesma resposta. Vejamos:

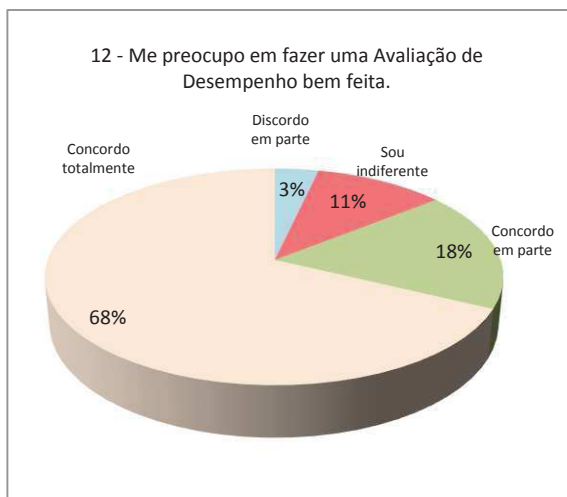


Gráfico 51 – Cuidado em realizar a Avaliação de Desempenho segundo os técnico-administrativos

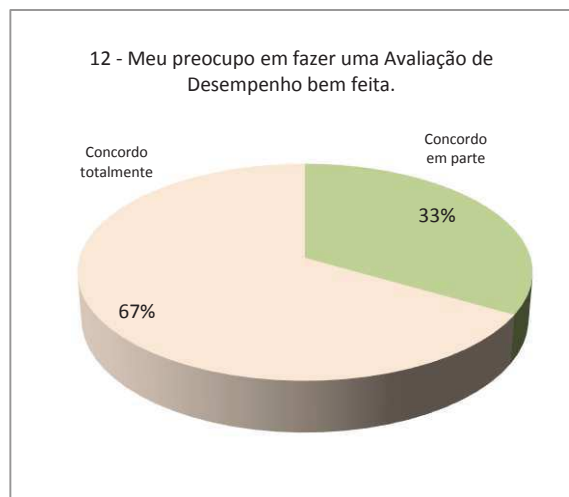


Gráfico 52 – Cuidado em realizar a Avaliação de Desempenho segundo as chefias imediatas

A 19ª questão voltada para os técnico-administrativos buscou averiguar se os mesmos gostariam de avaliar o desempenho da sua chefia imediata. Mais uma vez, recordamos o leitor que tal procedimento, conhecida como Avaliação Invertida, não é realizado no IFES, contudo, verificamos em nossa análise teórica, que muitos autores como Lepsinger e Lucia (1997) têm manifestado opiniões positivas a esse tipo de abordagem dentro das empresas, considerando que seus resultados podem gerar impactos construtivos no processo de avaliação como um todo.

De fato, como pode-se observar através do gráfico seguinte, a grande maioria dos técnicos (57%) concorda totalmente e gostaria de avaliar o desempenho de sua chefia, seguido por 14% que concordam em parte e 29% que são indiferentes. Não houve, pois, servidores que manifestassem condição contrária a essa afirmativa, evidenciando portanto, que é de interesse dos servidores participarem da avaliação gerencial de sua chefia, hoje realizada apenas pelo seu superior hierárquico.

Às chefias imediatas, por sua vez, foi apresentada uma assertiva sobre os constrangimentos que sentem ao avaliar seus colegas de trabalho. Tal abordagem também se fez necessária, considerando a observação de Lima, Guimarães e Hanna (1986), que nos lembram coerentemente que o papel do avaliador é ambíguo, uma vez que ele também é empregado e, em algum momento, poderá exercer papel de avaliado no processo avaliativo.

Tivemos como resultado dessa questão, uma grande parte de gestores (58%) que concordam em parte com a afirmação, em contraponto a 25% que discordam totalmente e 17% que discordam em parte.

Os gráficos que ilustram essas questões seguem abaixo:

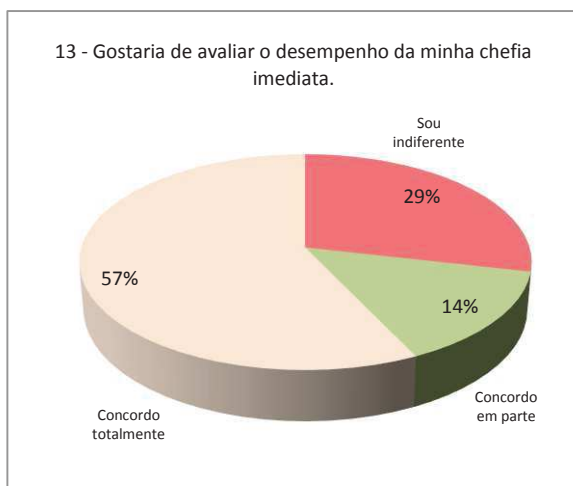


Gráfico 53 – Desejo de avaliar a chefia imediata segundo os técnico-administrativos

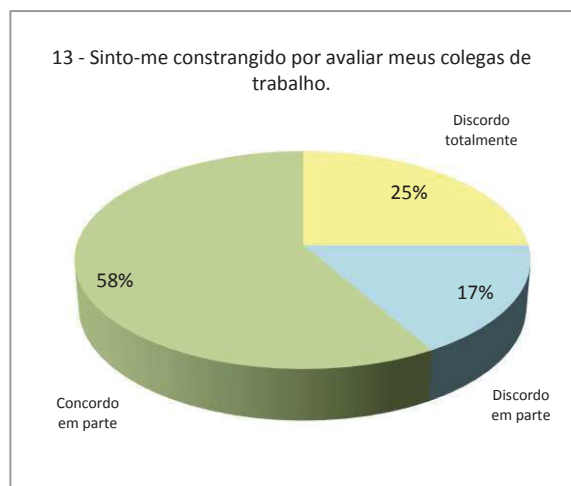


Gráfico 54 – Constrangimento em avaliar colegas de trabalho segundo as chefias imediatas

A última questão encerra este bloco com o objetivo de verificar a real credibilidade e importância que os servidores atribuem a Avaliação de Desempenho do IFES. Consideramos que essa pergunta engloba, efetivamente, nosso objetivo principal, que é conhecer a atitude dos servidores diante do instrumento.

Como servidora da Coordenadoria de Gestão de Pessoas, a autora deste trabalho presencia constantemente atitudes de passividade diante do processo avaliativo. Por um lado, observa-se técnicos excluídos do processo de planejamento e, portanto, pouco preocupados com seu desempenho, salvo quando próximo a sua data de progressão funcional. De outro lado, deparamo-nos com o baixo envolvimento dos gestores, aliado a seu despreparo em administrar pessoas, visto que poucos receberam treinamento especializado para isso, transparecendo que muitos fazem da avaliação apenas uma obrigação.

Para verificar se essa observação é condizente, questionamos aos técnico-administrativos se eles só se lembram da Avaliação de Desempenho quando estão perto de progredir funcionalmente. Podemos dizer que, apesar das divergências das respostas, a maior parte dos técnicos (29%) concorda em parte com a afirmação. Também é grande o número de técnicos que concordam totalmente (18%). A porcentagem que discorda totalmente foi de 21% e a que discorda em parte, 11%. Os outros 21% restantes manifestaram ser indiferentes.

Ainda com o objetivo de confirmar as atitudes de passividade, agora por parte dos gestores, foi questionado se os mesmos só realizam a avaliação porque são obrigados. De maneira esperada, obtivemos 34% que concordaram em parte com a afirmação e 17% que

concordaram totalmente. Os que discordaram totalmente somaram apenas 8% e os que discordaram em parte, 33%. Houve ainda 8% que se manifestou indiferente.

Para melhor visualização, seguem os gráficos com os resultados:

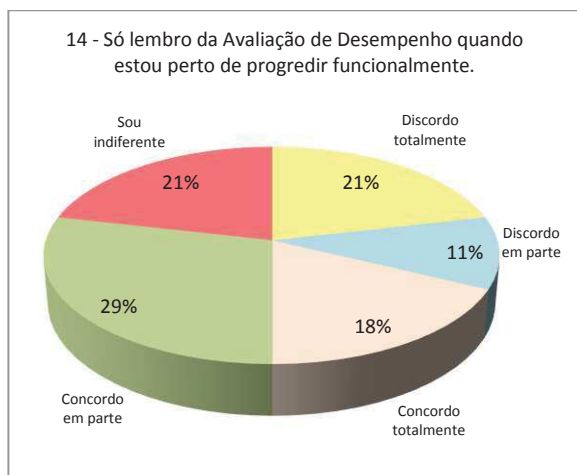


Gráfico 55 – Avaliação de Desempenho x progressão funcional segundo os técnico-administrativos

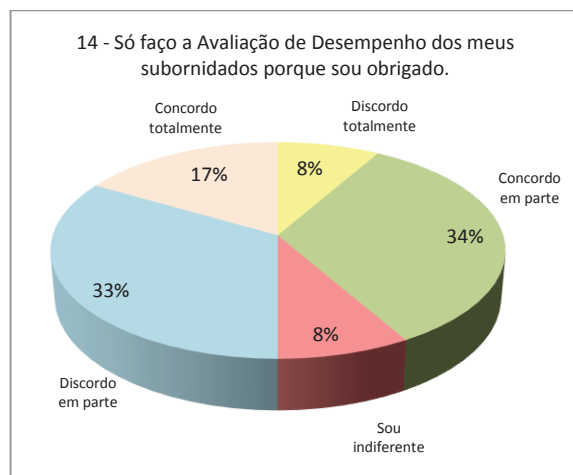


Gráfico 56 – Avaliação de Desempenho x obrigação segundo a chefia imediata

## 4.3.2 ANÁLISE QUALITATIVA

### 4.3.2.1 ANÁLISE DAS RESPOSTAS ÀS PERGUNTAS ABERTAS

Esta seção contempla as informações colhidas nas duas últimas perguntas dos questionários aplicados. As perguntas foram abertas e buscaram identificar de forma mais livre e direta a realidade vivenciada pelos servidores e quais são suas opiniões e queixas sobre a Avaliação de Desempenho do IFES *campus* Linhares.

A primeira pergunta constava: “você já teve alguma experiência marcante (positiva ou negativa) sobre a Avaliação de Desempenho no IFES? Se sim, compartilhe-a aqui:”. Dos 31 técnico-administrativos respondentes, apenas 08 se manifestaram. Contudo, consideramos ser colocações de suma importância para esta pesquisa e, por esse motivo, abordaremos cada uma delas a seguir.

Lembramos ao leitor que, como forma de preservação da identidade dos respondentes, chamaremos os servidores por nomes de flores. Dessa forma, diante do questionamento apresentado, Amarilis, Lírio e Astromélia apontaram, em suas respostas, afirmações que muito se aproximam de nossas hipóteses iniciais, relatando suas impressões sobre as atitudes meramente mecânicas de preenchimento de papéis, narrando que algumas vezes evidenciaram

certo alheamento na atitude de avaliar, como se fosse mero ritual de formalidade. Para exemplificar, demonstramos os fragmentos de algumas falas:

[...] Alguns gestores preenchem o formulário apenas para cumprimento de burocracias, sem a presença de uma equipe (AMARILIS).

[A Avaliação de Desempenho] deve ser feita com 6 pessoas, porém, nunca conseguia juntar as 6 para realizar a avaliação, no final ela foi feita por 2 pessoas e as outras somente assinaram sem nem mesmo questionar (melhor dizendo, olhar) os pontos avaliados (LÍRIO).

Ouvi de um gestor que a avaliação é meramente formal, então deveria ser dada pontuação máxima para todos (ASTROMÉLIA).

Em todas as falas, percebemos uma Avaliação de Desempenho falha, descrita por Braga (2013) como mecânica, limitada a preenchimento de formulários apenas para cumprimento de um procedimento burocrático e formal. Há, porém, algo ainda mais sério na colocação de Amarilis e Lírio, demonstrando que, possivelmente, houve casos na Instituição em que não existiu sequer a presença de uma equipe heteroavaliativa, como prevê o processo.

De maneira semelhante, Astromélia nos trás a questão primacial dos problemas gerados pela má execução da Avaliação de Desempenho: a avaliação, vista como meramente formal, não é merecedora de análise profunda e fiel do desempenho do servidor, visto que trata-se apenas de um cumprimento obrigatório. Valendo dizer que fica a sensação de que o avaliador não deseja despender muito tempo com aquela tarefa e o faz de forma apressada, muitas vezes sem o critério da criticidade e reflexão.

Notamos, nas colocações, que apesar do resultado na análise quantitativa demonstrar gestores que se preocupam em fazer uma avaliação bem feita (vide gráfico 52), a crítica apontada por estes dois servidores evidencia uma realidade bastante diferente.

Sem dúvida essa forma desengajada de avaliar poderá trazer resultados deformados que decerto podem refletir uma realidade distorcida. Essa foi a percepção da entrevistada Boca-de-Leão que, prosseguindo a análise, manifestou o seguinte:

[...] Minha avaliação, ao meu ver, foi injusta, pois, os tópicos da minha avaliação foram voltados principalmente para a relação interpessoal e pouco para o trabalho que desenvolvo, dando a entender que uma pessoa tímida (meu caso) não desempenha um bom trabalho, além de desconsiderar outras questões como empatia, humanização, esforço e outros (BOCA-DE-LEÃO).

A colocação acima nos reporta a um inconveniente severo, um problema recorrente em processos de Avaliação de Desempenho, relatado por Braga (2013), qual seja, o foco está em avaliar o desempenho da pessoa em si e não o desempenho da pessoa no cargo. Consideramos que houve aqui, pela visão da servidora, um julgamento de suas características pessoais, sem nenhuma intenção real de conhecer e desenvolver suas funções no cargo. Entendemos, por

essa via, a descrição de uma avaliação claramente baseada em comportamentos e não em resultados. Relembrando o afirmado por Brandão (2008), esse tipo de avaliação não é recomendável pois envolve muita subjetividade ao basear-se apenas na observação do avaliador a respeito do avaliado.

Dando sequência, Copo-de-leite deixa transparecer em sua resposta a não efetividade da avaliação, isto por que segundo Brandão (2008) serve a Avaliação de Desempenho para ser um elemento identificador e norteador de rumos organizacionais, inclusive evidenciando possíveis entraves no desempenho e conseqüentemente, o ponto focal das mudanças a implementar. Todavia, segundo os relatos, a avaliação se encerra em si mesma, sem reverter o julgamento de valor crítico em benefícios à instituição, o que reforça a hipótese de avaliação passiva. A fala da entrevistada Copo de Leite demonstra bem essa roupagem:

Realizamos as avaliações institucionais, porém percebemos que a forma como é feita não nos permite uma visão fiel da realidade ou ao menos se apresenta como uma ferramenta para mudanças/melhorias no ambiente de trabalho (COPO-DE-LEITE).

Ao nos chamar a atenção para a forma como é feita a avaliação, Copo-de-leite nos remete à afirmação base deste trabalho proposta por Bergamini e Beraldo (1988): a Avaliação de Desempenho é mais uma questão de atitude que de técnica. De fato, as atitudes diante um processo de Avaliação de Desempenho é que caracterizam a sua forma de execução. Para que seu resultado seja fiel e apresente propostas de mudanças e melhorias, como sugere o servidor, é necessário que essas atitudes sejam modificadas, tendo em vista que a forma atual não traz proveitos.

Outro aspecto relevante foi a comunicação ou a falta dela, no caso analisado. Isto por que avaliação é processo de comunicação envolvendo avaliados e avaliadores, nos três momentos em que ela se processa: anteriormente como medida para envolver o avaliado, durante a avaliação como forma de participação consciente e, por fim, posteriormente à avaliação momento em que a instituição deve comunicar resultados ao servidor. Na instituição analisada essa interlocução não ocorre, conforme nos relata Girasol, frisando que:

[...] A avaliação é realizada sem diálogo e só sabemos do resultado tardiamente quando olhamos nosso prontuário no CDP (GIRASOL).

Aqui podemos perceber que o servidor não obteve o *feedback* esperado em sua avaliação. Ao contrário, só soube do resultado ao tomar a iniciativa de procurar a Coordenadoria de Gestão de Pessoas do *campus* e solicitar sua pasta funcional (onde as avaliações estão arquivadas). Não houve, nesse caso, qualquer tipo de comunicação, um dos princípios bases da Avaliação de Desempenho. Essa estratégia passiva de avaliar envolve

também um hermetismo por parte do avaliador e da instituição, silêncio angustiante que se mostra antagônico à Avaliação de Desempenho adequada.

Outro inconveniente relatado nas entrevistas foi a avaliação deslocada da realidade, turvada por atribuições de notas irreais não conexas com as situações cotidianas da instituição. Exemplo disso foi o fator integração e convivência da equipe, principalmente na auto avaliação, na qual situações não reais emergiram. Exemplo disso foi o relato de Lisianto, a respeito da percepção da avaliação artificializada:

Tive experiências negativas. Colegas de trabalho que tinham problemas de relacionamento com os outros colegas foram avaliados dizendo que se relacionavam bem com todos. E na auto-avaliação, muitos marcam ser ótimos em tudo e não aceitam nota inferior quando avaliados pelos colegas (LISIANTO).

Na colocação de Lisianto, observamos dois problemas: o primeiro, que pode ter-se derivado de inúmeras disfunções perceptivas, corresponde ao fato de o avaliador não atribuir ao avaliado a nota que condiz realmente com seu comportamento, especialmente nos quesitos “trabalho em equipe” e “relacionamento”. O segundo problema consiste em outra falha recorrente nas auto-avaliações: a falta de maturidade que leva à distorções pessoais culminando com auto atribuição das notas mais altas, sem o mérito correspondente.

Dando continuidade às falas dos respondentes, o servidor Narciso nos descreveu o seguinte:

Não em relação a minha função, mas já participei de uma avaliação em que o avaliado não gostou do resultado e discuti com o grupo avaliador (NARCISO).

Nesta colocação, caberia uma análise mais profunda pois não sabemos o âmago da discussão (porquê que o servidor não concordou), nem sua abordagem (de que maneira foi feito o questionamento) e tampouco, seu resultado (se houve alguma alteração na nota final). Contudo, o que nos cabe destacar nessa colocação é que, de fato, já houve a ocorrência de servidores que ficaram insatisfeitos com o resultado obtido em sua avaliação.

Convém citar também uma observação feita por Boca-de-Leão:

Penso que quem deveria também participar da avaliação é o aluno (um representante) pois ele é meu principal cliente e penso que ele também deve dizer se estou prestando um bom serviço e o que deve ser mudado (BOCA-DE-LEÃO).

De fato, mesmo os servidores que trabalham diretamente com o aluno na instituição, são avaliados apenas por outros servidores e pela chefia imediata, não havendo participação ativa do principal beneficiado de seu trabalho. É claro que há, conforme citamos, a avaliação do usuário, efetuada através do *site* institucional, entretanto como também já vimos, são poucas as pessoas que tem conhecimento dessa ferramenta.

Passaremos a seguir para a descrição das respostas dadas pelos gestores. Dos 12 participantes apenas 01, que chamaremos de Tulipa, respondeu essa primeira pergunta da seguinte maneira:

Não diria marcante, mas presente: as pessoas tem uma grande dificuldade em separar o pessoal do profissional. Acredito que a falta de preparo para avaliar contribua para o quadro. É sempre difícil avaliar o colega (TULIPA).

Notamos em sua fala que há uma preocupação quanto à avaliação de desempenho, principalmente porque a tarefa de mensurar foi por ele considerada desconfortável. O gestor demanda inclusive a necessidade de melhor preparo, dele e dos demais envolvidos, sendo que sua colocação associa-se grandemente com a proposta deste trabalho, que considera o treinamento do avaliador o primeiro grande passo para a mudança de atitude na avaliação de desempenho do Ifes. Segue, portanto, sua colocação:

A segunda pergunta dessa parte do questionário, buscou ser ainda mais objetiva em relação à opinião do servidor em quanto à Avaliação de Desempenho do IFES. Assim, fizemos o seguinte questionamento: “se pudesse definir a Avaliação de Desempenho do IFES em apenas uma palavra, qual seria?”. Dos 31 técnico-administrativos respondentes, 07 não responderam essa questão. A maioria das respostas atribuíram à Avaliação de Desempenho um predicado tendencialmente negativo, demonstrando quase que uma aversão a ele, como pode ser observado através da compilação abaixo.

Informamos ao leitor que, para efeitos de melhor interpretação, separamos as respostas segundo a característica tendencial da palavra, sendo as seguintes classificações: respostas de tendência negativa, respostas de tendência positiva, respostas de tendência neutra (nem positiva, nem negativa) e outras. Esclarecemos também que o número que encontra-se entre parênteses seguido de \*, corresponde ao número de vezes que a palavra foi citada pelos servidores. Segue, portanto, o resultado para apreciação do leitor:



Respostas de tendência negativa	Respostas de tendência positiva	Respostas de tendência neutra	Outras
<ul style="list-style-type: none"> <li>Inutilidade</li> <li>Ineficaz (2*)</li> <li>Inapropriada</li> <li>Problemática</li> <li>Subjetiva</li> <li>Burocrática (2*)</li> <li>Incompleta</li> <li>Fraca (2*)</li> <li>Sem escopo com a missão do IFES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crescimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar</li> <li>Reformular</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ineficiente</li> <li>Insuficiente</li> <li>Injusta</li> <li>Inverídica</li> <li>Ultrapassada</li> <li>Defasada</li> <li>Obsoleta</li> <li>Ruim</li> </ul>			

Quadro 4 – Definição da Avaliação de Desempenho pelos técnico-administrativos em uma palavra  
Fonte: elaboração nossa

Como podemos observar, 20 servidores atribuíram à Avaliação de Desempenho um predicado negativo, enquanto que apenas 01 a definiu positivamente. Outro servidor definiu a avaliação de forma neutra, considerando-a como um registro e mais 02 utilizaram-se de verbos para caracterizar seu desejo de mudança.

Quanto aos gestores, obtivemos 03 silenciamentos e a seguinte caracterização das 09 respostas obtidas:

Respostas de tendência negativa	Respostas de tendência positiva	Outras
<ul style="list-style-type: none"> <li>Imprópria</li> <li>Insuficiente</li> <li>Incompleta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necessária (3*)</li> <li>Importante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhoria</li> <li>Aperfeiçoar</li> </ul>

Quadro 5 – Definição da Avaliação de Desempenho pelas chefias imediatas em uma palavra  
Fonte: elaboração nossa

Observamos que não houve nessa questão respostas com predicativos de tendência neutra por parte dos gestores. Três chefias definiram a Avaliação de Desempenho negativamente, enquanto que quatro atribuíram uma definição positiva. Outras duas respostas em forma de verbo caracterizaram a visão desses gestores para a mudança. Fica evidente, portanto, que grande parte dos servidores não está satisfeita com a Avaliação de Desempenho do IFES atualmente.

Terminada a análise quantitativa desta pesquisa, passemos agora para a análise documental.

#### 4.3.2.2 ANÁLISE DOCUMENTAL

Essa seção contempla a análise documental realizada através da observação das Avaliações de Desempenho já efetuadas no *campus* Linhares. Explicamos anteriormente que a Avaliação de Desempenho é realizada no IFES *campus* Linhares desde 2009, contudo, esclarecemos ao leitor que o critério de definição para escolha amostral das avaliações foi feita com base nas últimas avaliações dos servidores que ainda encontram-se ativos no *campus*.

Assim, a análise foi feita através da coleta na pasta funcional de cada um desses servidores dos últimos processos de Progressão Funcional, onde as Avaliações de Desempenho estão arquivadas. Em cada processo, foram analisadas a auto-avaliação, a hetero-avaliação, a avaliação do usuário e, caso houvesse, a avaliação gerencial.

De posse das últimas avaliações de cada servidor, procurou-se fazer uma análise considerando os seguintes itens de observação: média final da avaliação e o preenchimento ou não do campo “outros” (sugestões de treinamentos, mudança de setor, etc).

Para a análise das médias avaliativas, fizemos uma escala de pontuação a fim de inserir os resultados dentro dessa escala e obter um resultado final mais preciso. Assim, apresentamos o resultado na tabela abaixo (Tabela 1). Esclarecemos ao leitor que escolhemos o valor mínimo da escala como 130 tendo em vista que não houve, em nenhum tipo de avaliação, pontuação mínima inferior a 130 pontos.

Tabela 1  
Quantidade de avaliações por escala de pontuação

Pontuação	Hetero-avaliações	Auto-avaliações	Avaliações do setor	Avaliações gerenciais
130 – 139	-	-	6	-
140 – 149	-	1	1	-
150 – 159	-	-	1	-
160 – 169	-	2	12	1
170 – 179	-	2	5	1
180 – 189	8	11	2	8
190 – 199	12	10	5	4
200	17	11	5	2
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>37</b>	<b>37</b>	<b>16</b>

Fonte: nossa elaboração

Convém informar que dos 44 servidores técnico-administrativos, 07 não possuíam processo de Avaliação de Desempenho em suas pastas funcionais. Assim, ao todo, foram analisadas 37 hetero-avaliações, 37 auto-avaliações, 37 avaliações setoriais e 16 avaliações gerenciais.

Como a pontuação mínima para a obtenção de um resultado positivo na avaliação precisa ser de 120 pontos (60%), de imediato, podemos dizer que não há registros de um servidor que tenha sido reprovado na Avaliação de Desempenho. Como pode-se observar também, a maior parte das avaliações está dentro das escalas de pontuação entre 180 e 200 pontos e é consideravelmente grande o número de avaliações que receberam a nota máxima de 200 pontos.

Das 37 hetero-avaliações, apenas 14 tiveram o campo “outros” preenchido. A grande maioria constava de indicações de treinamentos. Consideramos esse número muito pequeno, tendo em vista a colocação de Dewes, Palma e Stein (2000), ao considerarem a identificação das necessidades de treinamento um dos principais objetivos da Avaliação de Desempenho. Verificamos também que algumas dessas indicações não citaram sequer a área ou assunto em que o treinamento deveria ocorrer, sendo anotado apenas frases como: “sugere-se curso de aperfeiçoamento profissional”, não informando em que esfera o aperfeiçoamento deveria ocorrer.

Em outros casos, o próprio servidor preencheu este campo sugerindo receber treinamentos em algum assunto de interesse. Também identificamos, nesse campo, sugestões de mudança quanto a lotação do servidor (lotá-lo em outro setor onde poderia ser melhor aproveitando).

Houve ainda o preenchimento de outras sugestões, como mudança na localização física do setor. Nesses casos, os servidores aproveitaram o espaço disponível para documentar outras recomendações, que não estão diretamente relacionadas ao seu desempenho em si, mas que podem de alguma maneira interferir no todo.

A análise das avaliações mostra que, de fato, a Avaliação de Desempenho no IFES *campus* Linhares não descreve com exatidão o real desempenho do servidor técnico-administrativo, sendo pautado principalmente por números, que poucas vezes retraram a realidade e tracejam metas para o contínuo desenvolvimento e aprimoramento do servidor.

Percebemos que, mesmo as avaliações que possuem recomendações, algumas vezes, estas não condizem com o propósito da Avaliação de Desempenho, apresentando-se de forma

incompleta ou incompreensível e, outras vezes, não são percebidas pela alta administração que pouco ou nada faz com essas informações.

#### 4.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Como já especificado, este estudo utilizou tanto o método quantitativo quanto o método qualitativo de pesquisa. Embora a utilização dos dois métodos não seja excludente, pelo contrário, contribua para a pesquisa, há algumas limitações que merecem ser levantadas.

Percebemos, no método quantitativo, a dificuldade de conhecer a realidade que estava por detrás das respostas às perguntas fechadas. Este método tende a revelar apenas parte de uma realidade e, para um pesquisador, descobrir a outra parte é essencial para o entendimento dos fenômenos segundo as perspectivas dos participantes da situação estudada.

Somadas às limitações quantitativas, o método qualitativo também apresentou seus problemas e fraquezas. Uma dessas fraquezas é a questão da objetividade no discurso científico pois é impossível atingir a total objetividade num trabalho científico visto que o pesquisador é um ser humano passível de vieses de interpretação. Principalmente neste caso, em que a autora da pesquisa é também servidora do *campus*, cabendo portanto a crítica decorrente da proximidade entre pesquisador e pesquisado.

Contudo, e justamente por este motivo, procurou-se documentar da melhor forma possível os questionários respondidos pelos servidores no intuito de minimizar outro problema recorrente do método qualitativo, o da confiabilidade e validação dos resultados destes estudos.

Outra limitação deveu-se ao fato de que foi impossível tabular as variáveis demográficas dos respondentes, tal como sexo, idade, grau de instrução, etc., tendo em vista que preferiu-se deixar o bloco de identificação com preenchimento opcional, a fim de gerar a confiança do servidor em fornecer respostas sinceras.

Como o principal instrumento de pesquisa utilizado neste trabalho acadêmico foram os questionários, analisemos também as limitações desta ferramenta. Os questionários foram formatados com perguntas fechadas e abertas. Quanto às vantagens das perguntas fechadas temos a facilidade de comparação entre as respostas dos pesquisados e também a simplicidade na transferência dessas informações para a base de dados do computador (planilha do Excel). Outra vantagem é que a existência de opções de resposta torna a pergunta mais clara ao pesquisado. Por outro lado, perguntas fechadas trazem alguns inconvenientes, como a

limitação das opções de resposta, não dando chance ao pesquisado de expor a sua realidade específica.

Para minimizar esses inconvenientes, optou-se por acrescentar ao final do questionário, duas perguntas abertas. Essas perguntas permitiram que os respondentes se expusessem de forma mais abrangente, compartilhando seus reais sentimentos e opiniões sobre o tema estudado. No entanto, essas perguntas também trazem algumas desvantagens como uma maior dificuldade de tabulação das respostas. Outra limitação em relação às perguntas abertas foi o fato de os servidores poderem se sentir pouco a vontade de compartilhar suas opiniões com a autora da pesquisa, que também é servidora do *campus*.

Assim, embora o fato da autora da pesquisa ser servidora do *campus* possa ter permitido maior acesso aos dados, talvez essa situação tenha também inibido a resposta dos participantes. Acresça-se a isso, o fato de que a realização de um estudo de caso no local de trabalho da servidora pode ter dificultado a visão de alguns aspectos comumente inseridos em seu cotidiano.

Sabe-se também da limitação desta pesquisa ao restringir-se em apenas um *campus*, dentro das várias IFES existentes, assim como dos inúmeros órgãos que hoje compõem a administração pública, todavia, este estudo deve ser considerado como um estímulo para pesquisas maiores.

Todavia esses entraves não retiraram o brilho e motivação da pesquisa. No decorrer das aplicações dos questionários, foi gerada grande expectativa, tanto pela pesquisadora, quanto pelos pesquisados, no sentido de finalmente poderem expor a sua opinião quanto ao processo de Avaliação de Desempenho do IFES, além, é claro, da perspectiva de receberem as proposições de mudanças para melhoria do processo.

#### 4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi norteado pelo pressuposto de que o desempenho organizacional depende do desempenho humano. São as pessoas o ponto-chave de qualquer organização e, portanto, são as suas crenças, seus valores e, principalmente, suas atitudes os responsáveis por compor o sucesso ou o insucesso de uma Instituição.

Admitindo-se que a Avaliação de Desempenho é o principal meio pelo qual se verifica e se aprimora o desempenho de um profissional em uma organização, torna-se crucial

compreender de que forma esta avaliação está sendo utilizada e qual a postura dos sujeitos envolvidos nesse processo.

Dentro dessa concepção, esta pesquisa buscou investigar e explicitar criticamente a atitude dos gestores e dos servidores técnico-administrativos em educação das classes C, D e E do IFES *campus* Linhares no que diz respeito a Avaliação de Desempenho aplicada na Instituição.

Através da triangulação de dados, feita com base nos questionários aplicados, na análise documental e no referencial teórico, foi possível indentificar inúmeros argumentos, alguns concensuais, outros contraditórios, que puderam responder as perguntas de pesquisa deste trabalho.

Um dos pontos mais importantes a serem observados relaciona-se à maneira como é feita a avaliação na instituição em análise, em geral, as respostas apontaram um mero preenchimento de formulários, com pouco envolvimento e sem a devida profundidade que o tema requer. Portanto, essas impressões confirmam nossas hipóteses.

Notou-se também que a realização da Avaliação de Desempenho ainda é vista por muitos servidores como um momento de estresse, principalmente por parte dos gestores e não houve evidências significativas de que a Avaliação de Desempenho no IFES possui relação com o estado de motivação dos servidores.

Outra observação notável foi o fato de que avaliação vem sendo utilizada especialmente por questões salariais, ou seja, além da progressão por mérito, outros resultados não são muito evidentes, principalmente em termos de melhoria na prestação dos serviços e do desenvolvimento do desempenho do servidor.

Vemos, portanto, um cenário um tanto preocupante, embora típico de organizações públicas: de um lado, técnicos preocupados com suas progressões e aumentos salariais, de outro lado, gestores que fazem da Avaliação uma mera obrigação, não realizando-a de maneira fiel à realidade.

Dentre as contradições evidenciadas, notou-se que os técnicos afirmam não receber *feedback* de suas avaliações com frequência, embora a maioria das chefias afirmou fornecer o *feedback* na maior parte das vezes.

Outras contradições foram observadas a partir da análise das últimas Avaliações de Desempenho realizadas no *campus*, fato em que pôde se perceber o quanto esse instrumento é utilizado de forma passiva, cartorial e obrigacional. A maior evidência disso é o número de avaliações que receberam a nota máxima de 200 pontos: 17 hetero-avalições, 11 auto-avalições, 5 avaliações de usuários e 2 avaliações gerencias. Diante desse resultado nos cabe

a indagação: é possível que tantos servidores apresentem desempenho máximo em um ambiente em que a insatisfação esteja tão presente?

Há outra clara contradição existente entre a maneira com que a Avaliação de Desempenho é prescrita nas leis, decretos e resoluções e como ela é vivenciada na Instituição. Percebemos uma legislação fundamentalmente gerencialista, que estipula uma Avaliação de Desempenho vinculada às metas institucionais, contudo, em termos práticos, as notas das avaliações são frutos de critérios subjetivos e irrefletidos, conforme observado na análise documental e apontado nas falas dos servidores.

Entretanto, apesar dos problemas apresentados, tanto as chefias imediatas quanto os técnicos aprovam a utilização da Avaliação de Desempenho nos órgãos públicos. Assim, os entrevistados acreditam que este instrumento é importante para as organizações e, portanto, deve contemplar os servidores durante toda sua carreira funcional e não apenas no estágio probatório.

Todavia, os entrevistados apontaram que é necessário um maior retorno por parte da administração após a realização da Avaliação de Desempenho, que deve tomar atitudes práticas buscando reconhecer os bons resultados e melhorar os maus. Quanto ao modelo de avaliação utilizado na Instituição, observou-se que este está ultrapassado e não acompanha às mudanças no mundo do trabalho, gerando uma alta insatisfação por parte dos servidores.

Também pode-se auferir da pesquisa que apesar de considerarem a Avaliação de Desempenho importante, seja como um instrumento de comunicação ou como subsídio para tomadas de decisões administrativas, os servidores demonstraram não ter consciência da real finalidade da Avaliação de Desempenho no IFES e, por isso, subestimam a capacidade de mudanças que podem advir do emprego deste instrumento, principalmente no que tange ao alcance dos objetivos organizacionais.

Isso pode ser explicado pelo fato de que, apesar de considerarem algo importante, nenhum servidor jamais recebeu treinamentos voltados para a Avaliação de Desempenho na Instituição, nem no que diz respeito às técnicas e ao instrumento e muito menos no que tange à importância desse procedimento e sua colocação legal dentro do PCCTAE.

Mesmo diante dessas dificuldades, foi possível constatar a presença de técnicos e gestores receptivos às práticas da Avaliação de Desempenho, tanto na posição de avaliador, quanto de avaliado. Percebeu-se, ademais, que os servidores consideram que a avaliação deve ser feita em todas as direções (hetero, auto, gerencial, invertida, etc).

Também foi possível extrair que tanto os técnicos quanto as chefias imediatas acreditam que a avaliação pode proporcionar maiores contribuições e melhores resultados para a

Instituição e para os servidores, desde que haja uma conscientização a respeito da sua importância.

Portanto, se já existe um entendimento dos servidores quanto à aprovação da Avaliação de Desempenho, há, agora, a necessidade de refletir a forma como ela vem sendo utilizada e a partir daí, construir uma visão crítica sobre quais podem ser seus futuros efeitos mediante uma mudança de atitude de toda a sociedade organizacional.

Percebe-se, com esta pesquisa, a necessidade de trabalhar com uma gestão mais participativa e comunicativa, ou seja, é preciso modificar as atitudes e as formas de trabalho de maneira que todos possam potencializar e interagir a fim de possibilitar a identificação dos problemas, das limitações e das demandas das partes envolvidas na Avaliação de Desempenho. Com isso a avaliação mais participativa e comunicativa, equivale à avaliação proativa, aquela que faz interlocuções entre os partícipes os envolvendo em mútuo comprometimento no processo de avaliar. A avaliação proativa demandará que as pessoas recebam informações a respeito da importância da avaliação e desenvolvam atitudes positivas tanto em relação ao ato de avaliar quanto ao ato de ser avaliados.

É necessário, pois, uma política de conscientização em relação ao uso da avaliação de desempenho na Instituição que intercambie a atitude, da displicente à diligente. Constatamos, para isso, a urgente necessidade de lançar mão de novas metodologias que preparem o servidor para o momento da avaliação, poupando-o do estresse decorrente do mau uso dessa ferramenta. De outra forma, a avaliação proativa é um conjunto de ações que se iniciam antes da distribuição dos formulários e envolve intensa comunicação entre os partícipes. Isto por que avaliar é um sistema de respostas e questões dialéticas entre servidor e instituição, ou ainda a comunicação entre ambos para evidenciar pontos fortes e fracos e gerar intervenções.

Reconhece-se, acima de tudo, a necessidade da sociedade receber um atendimento de qualidade, principalmente quando se trata de uma Instituição Pública voltada para a educação.

Ressalta-se que esta dissertação não buscou obter uma resposta final para os problemas da Avaliação de Desempenho no IFES, mas compreender de forma crítica a atitude dos servidores técnico-administrativos e das chefias imediatas perante a Avaliação de Desempenho na Instituição e verificar como que uma mudança de atitude pode transformar os resultados em todo escopo organizacional.

Este trabalho é, portanto, um incentivo para um questionamento maior, uma reflexão sobre a importância das pessoas, acima dos métodos e das técnicas nas organizações. Se por um lado torna-se difícil lutar contra os modelos, instrumentos e atitudes capitalistas enraizadas na Administração Pública, por outro, somente com uma crítica construtiva será



possível alcançar algum resultado que possa trazer verdadeiras melhorias para os servidores e, ao mesmo tempo, proporcionar um serviço público de qualidade aos seus usuários.

Acreditamos que esta pesquisa foi capaz de alcançar seus objetivos específicos contribuindo para o estudo da realidade do cotidiano do IFES *campus* Linhares, conhecendo e descobrindo as principais fraquezas existentes no processo de Avaliação de Desempenho, principalmente no que diz respeito à atitude dos servidores. Além disso, foram sugeridas mudanças de atitude aos elementos envolvidos, através da adoção de novas práticas de trabalho na tentativa de melhorar a eficiência e o desempenho do servidor público.

Assim, reiteramos que o diferencial dessa pesquisa foi contribuir para um debate sobre o tema na ciência dentro de sua grande área de abrangência no que tange a Avaliação de Desempenho em seu aspecto de reatividade. Com esta pesquisa, esperamos abrir a visão dos gestores para uma postura mais crítica, ativa e responsável diante da Avaliação de Desempenho, buscando um estado de equilíbrio em suas atitudes, ou seja, espera-se que esses servidores não prezem nem pela benevolência e tampouco pela punição. Caso contrário, seu objetivo maior, o de desenvolver pessoas e, conseqüentemente, seu ambiente de trabalho, deixará de existir.

Deste modo, a reflexão proposta por esta dissertação tornou-se uma alternativa para construir uma realidade diferente nas organizações públicas, que não fique a mercê de atitudes passivas e displicentes de gestores e servidores. Espera-se também, que este trabalho tenha consolidado a Avaliação de Desempenho como uma ferramenta importante para as organizações, especialmente dentro do IFES.

É meritório lembrar que este trabalho focou a Avaliação de Desempenho realizada na Instituição para fins de progressão. A Avaliação de Desempenho em termos de aprovação no estágio probatório somente foi citada ao longo do texto, não havendo aprofundamento nesse tema. Pesquisas que avaliem tal perspectiva podem ser interessantes para estudos futuros.

Recomenda-se, por fim, outros estudos que busquem, a partir da contribuição apontada neste trabalho, acrescer discussões sobre o tema dentro do IFES. Conhecidos os aspectos e opiniões pessoais dos envolvidos na Avaliação de Desempenho, sugere-se estudos que visem a elaboração de um novo instrumento avaliativo, que contemple as aspirações evidenciadas pelos servidores.

Entretanto, nesse aspecto, não se deve perder de vista que nada é imutável. Todo modelo a ser aprovado e implantado precisa obedecer ao dinamismo da sua própria evolução, na busca de um modelo que seja justo para os servidores e capaz de dotar a Administração Pública com o que há de melhor em qualificação profissional e humana.

Por fim, de posse dos conhecimentos adquiridos nesta pesquisa, espera-se que os gestores, em conjunto com a área de Gestão de Pessoas, passem a se comprometer de maneira efetiva e contumaz na consecução do plano de trabalho estabelecido para indivíduos e equipes que são de sua responsabilidade, incentivando a participação dos servidores no processo de Avaliação de Desempenho e preparando-os tecnicamente e conscientemente para este momento tão importante.

## REFERÊNCIAS

- AQUINO, Cléber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1980.
- BELLONI, Isaura. Avaliação institucional: um instrumento de democratização da educação. **Revista Linhas Críticas**, v. 5, n. 9, jul./dez. 1999.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1983.
- \_\_\_\_\_. **Motivação nas organizações**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1988.
- BOHLANGER, G. W, SNELL, S., SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- BÖHMERWALD, P. **Gerenciando o sistema de avaliação de desempenho**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2000.
- BRAGA, B. M. Avaliação de desempenho: Por que é tão difícil? **GV-executivo**, v. 12, n. 2, jul./dez. 2013.
- BRANDÃO, Hugo, et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **RAP**, 42(5):875-98, set/out. 2008.
- BRANDAO, Hugo Pena; GUIMARAES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 41, n. 1, mar. 2001. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902001000100002>>. Acesso em: 11 mai. 2014.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição [da] República Federativa do Brasil**. Diário Oficial da União [internet]. Seção 1. 05/10/1988. p. 1. Disponível em: <<http://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:federal:constituicao:1988-10-05;1988>>. Acesso em: 01 jun. 2014.
- \_\_\_\_\_. Constituição (1988). **Emenda Constitucional nº. 19**, de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípio e normas da Administração Pública, Servidores e Agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Diário do Senado Federal [internet]. 05/06/1998. p. 9837. Disponível em: <<http://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:federal:emenda.constitucional:1998-06-04;19>>. Acesso em: 01 jun. 2014
- \_\_\_\_\_. Decreto nº. 80.602, de 24 de outubro de 1977. Regulamenta a aplicação dos institutos da Progressão Funcional e do Aumento por Mérito, a que se referem a Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e o Decreto-Lei nº 1.445, de 13 de fevereiro de 1976, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil** [internet]. Seção 1.

25/10/1977. p. 14377. Disponível em:<  
<http://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:federal:decreto:1977-10-24;80602>>. Acesso em: 18  
mai. 2014.

\_\_\_\_\_. Decreto nº. 84.669, de 29 de abril de 1980. Regulamenta o instituto da progressão  
funcional a que se referem a Lei n. 5645, de 10 de dezembro de 1970, e Decreto-Lei n. 1445,  
de 13 de fevereiro de 1976, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República  
Federativa do Brasil** [internet]. Seção 1. 30/04/1980. p. 7627. Disponível em:  
<<http://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:federal:decreto:1980-04-29;84669>>. Acesso em: 18  
mai. 2014.

\_\_\_\_\_. Decreto nº. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para  
o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e  
fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário  
Oficial [da] República Federativa do Brasil** [internet]. Seção 1. 24/02/2006. p. 3.  
Disponível em: <<http://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:federal:decreto:2006-02-23;5707>>.  
Acesso em: 20 mai. 2014.

\_\_\_\_\_. Decreto nº. 7.133, de 19 de março de 2010. Regulamenta os critérios e  
procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho  
individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho. **Diário Oficial [da]  
República Federativa do Brasil** [internet]. Seção 1. 22/03/2010. p. 1. Disponível em:  
<<http://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:federal:decreto:2010-03-19;7133>>. Acesso em: 01  
jun. 2014.

\_\_\_\_\_. Lei nº. 284, de 28 de outubro de 1936. Reajusta os quadros e os vencimentos do  
funcionalismo público civil da União e estabelece diversas providências. **Diário Oficial [da]  
República Federativa do Brasil** [Internet]. Seção 1. Suplemento 30/10/1936, p.1. Disponível  
em: <<http://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:federal:lei:1936-10-28;284>>. Acesso em: 23  
mai. 2014

\_\_\_\_\_. Lei nº. 3.780, de 12 de julho de 1960. Dispõe sobre a Classificação de Cargos do  
Serviço Civil do Poder Executivo, estabelece os vencimentos correspondentes, e dá outras  
providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil** [internet]. Seção 1.  
12/07/1960. p. 10101. Disponível em:  
<<http://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:federal:lei:1960-07-12;3780>>. Acesso em: 9 mai.  
2014

\_\_\_\_\_. Lei nº. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos  
servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário  
Oficial [da] República Federativa do Brasil** [internet]. Seção 1. 12/12/1990, p. 23935.  
Disponível em: <<http://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:federal:lei:1936-10-28;284>>. Acesso  
em: 15 jun. 2014.

\_\_\_\_\_. Lei nº. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de  
Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições  
Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário  
Oficial [da] República Federativa do Brasil** [internet]. Seção 1. 13/01/2005. p. 1.  
Disponível em: <<http://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:federal:lei:2005-01-12;11091>>. Acesso em: 04 jun. 2014.

\_\_\_\_\_. Lei nº. 11.784, de 22 de setembro de 2008. do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, de que trata a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil** [internet]. Seção 1. 23/09/2008. p. 1. Disponível em: <<http://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:federal:lei:2008-09-22;11784>>. Acesso em: 07 mai. 2014.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Recursos Humanos. **Relatório final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal – 2009: A DEMOCRATIZAÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO: Um novo olhar sobre a política de gestão de pessoas da Administração Pública Federal**. Brasília: MP, 2009 254 p.: il. color. ISBN 978-85-89199-06-3

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Da administração burocrática à gerencial**. Revista do Serviço Público, v. 47, n. 1, 1996.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CARVALHO, P. F., VILAS BOAS, A. A. Avaliação de desempenho: Incentivo ou penalidade? **Revista Universidade Rural: Série Ciências Humanas, Seropédica, RJ: EDUR**, v.26, n.1-2, p. 40-46, 2004

CEREIJIDO, Juliano Henrique da Cruz. **O Princípio Constitucional da Eficiência, um Enfoque Doutrinário e Multidisciplinar**. Brasília: revista do Tribunal da União – Fórum Administrativo, mai/2001, p. 240.

CHAGURI, Reinaldo. **Administração de salários e de desempenho na pequena empresa**. São Paulo: Editora STS, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto, **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

DALMAU, Marcos Baptista Lopez. BENETTI, Kelly Cristina. **Avaliação de Desempenho**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

DEMING, Edwards W. **Qualidade: a revolução na produtividade**. Rio de Janeiro, Marques Saraiva, 1990.

DEWES, F., PALMA, D., STEIN, L., Avaliação do desempenho nas organizações: tendências de pesquisa. **Revista da ESPM**. set./out. 2000.

DRUCKER, Peter F . **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira, 1977.

DUTRA, J. S., HIPÓLITO, J. M., SILVA, C. M. **Gestão de pessoas por competências**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. Anais. Foz do Iguaçu : Anpad, 1998.

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. **Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal**. Brasília: ENAP, 2000.

FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FISHBEIN, M., AJZEN, I. Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research. Reading, MA: Addison-Wesley, 1975. Disponível em: <http://people.umass.edu/aizen/f&a1975.html>. Acesso em: 18 nov. 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Alcindo Arcenio Pinheiro; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. Motivação dos recursos humanos no serviço público: um estudo de caso sob dois ângulos teóricos. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 9, n. 5, p.1-18, set./out. 2003. Mensal. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/15508>>. Acesso em: 26 mai. 2014.

GONÇALVES, VLM; LEITE MMJ, Ciampone MHT. **Cogitare Enfermagem** v. 9 (1):50-9 jun. 2004.

GREEN, T. E. **The activities of teaching**. New York: McGraw Hill, 1971.

GRILLO, A.N. Avaliação de Desempenho: Experiência Brasileira na Administração Pública. **Revista de Administração-USP**. vol. 17, n. 1, p. 24-35, 1982.

GUIMARÃES, T. A., NADER, R. M., RAMAGEM, S. P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais. **Revista de Administração Pública**. v 32. n 6, p. 43-61, 1998.

HERNANDEZ, J. M. da C., CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. São Paulo, v. 41, n. 2, p. 31-45. RAE. Revista de Administração de Empresas. Abr./Jun. 2001.

HERZBERG, Frederick. **Novamente como se faz para motivar funcionários**. Biblioteca Havard de Administração de Empresas, 1968.

HOYLER, S. Avaliação Sistemática de Desempenho de Pessoal. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro. v 5. n 15, p. 19-49, 1965.

KEARNEY, William J. **Performance appraisal: which way to go?** MSC Business Topics, trad. Res. Beatriz Wahrlich. p. 58-64, Winter, 1977.

KOONTZ, H. **Avaliação de Executivos**. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora S/A, 1974.

LAM, K. S. S., SCHAUBROECK, J. **Total Quality Management and Performance Appraisal: Experimental Study of Process Versus Results and Group Versus Individual Approaches**. Journal of Organizational Behavior, n. 20, p. 445-457, 1999.

LEITÃO, M. F. F. Avaliação de desempenho de pessoal técnico em instituições de pesquisa e desenvolvimento. **Revista de Administração**, v. 14, n. 3, p. 71-90, 1979.

LEPSINGER, R., LUCIA, A. **The art and science of 360°**. San Francisco: Jossey Bass, 1997.

LIMA, S. M. V.; GUIMARÃES, T. A.; HANNA, E. S. Avaliação de desempenho de pessoal: a experiência da Embrapa e o ponto de vista de seus autores. **Revista de Administração**, v. 21, n. 2, p. 10-20, 1986.

LOCKE, E. A. **Personnel attitudes and motivation**. Annual Review of Psychology, 26:457-80, 1975.

LOTTA, Gabriela Spanghero. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **RAE-eletrônica**. v. 1, n. 2, jul./dez. 2002.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

\_\_\_\_\_. **Avaliação de desempenho: métodos e acompanhamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil LTDA, 1997.

MABEY, C., SALAMAN, G., STOREY, J. **Strategic human resource management: the theory of practice and the practice of theory**. In C. Mabey, G. Salaman, and J. Storey, (Eds.). Strategic human resource management: a reader (p. 1-13). London: Sage, 1998.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2002.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINS, Bibiana V. et al. **Avaliação de desempenho individual no setor público brasileiro: análise da produção acadêmica de 2000 a 2009**. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, IV, Vitória, 2010.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para as ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

McGREGOR, Douglas. **Uma análise apreensiva da avaliação de desempenho**. In: VROOM, Victor (Org). Gestão de Pessoas, não de pessoal. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

MEDAUAR, Odete. **Direito Administrativo Moderno**. 7.ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2003, p. 142.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo brasileiro**. 29.ed. São Paulo: Malheiros, 2003, p.94.

MOKATE, Karen Marie. Convirtiendo el "monstruo" en aliado: la evaluación como herramienta de la gerencia social. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 53, n. 1, p. 89-131, jan./mar. 2002.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. Trad.: Cecília Whitaker Bergamini. et al. São Paulo: Atlas, 1996.

MURRAY, E. J. **Motivação e Emoção**. 4 ed. Rio de Janeiro: Zabar, 1978.

NIGRO, Felix. **Administração de Pessoal no Serviço Público**. Rio de Janeiro, FGV, cap 9 Apuração do merecimento, p. 367, 1966.

OCDE. Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – **Relatório da OCDE: Brasil 2010**, Governo Federal. [Paris]: OCDE, 2010. Disponível em: <[http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/noticias/srh/100520\\_estudo\\_OCDE.pdf](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/noticias/srh/100520_estudo_OCDE.pdf)>. Acesso em: 18 jun. 2014.

PAULA, A. P. P. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005b.

PAJARES, F. M. **Teachers' beliefs and education research: cleaning up a messy construct**. Review of Educational Research., v. 62, n. 3, p. 307-332, 1992.

PHILADELPHO, P. B. G.; MACEDO, K. B. Avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão de pessoas. **Aletheia**, n. 26, p. 27-40, dez. 2007.

PIERANTONI, Celia Regina et al. Avaliação de desempenho: discutindo a tecnologia para o planejamento e gestão de recursos humanos em saúde. **Rev. esc. enferm. USP**, São Paulo, v. 45, n. spe, 2011. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0080-62342011000700014>>. Acesso em: 15 mai. 2014.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: Nova abordagem**. 6 ed. São Paulo: LTR Editora, 1996.

REIFSCHNEIDER, Marina Becker. **Considerações sobre Avaliação de Desempenho**. Ensaio: Avaliação Política Pública em Educação, Rio de Janeiro, v.16, n.58, p.47-58, jan./mar., 2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry; **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 2011.

SALK, J. E. **Generic and Type-specific challenge in the strategic legitimation and**



**implementation of mergers and acquisitions.** International Business Review, 3 (4), 491-512, 1994.

SHIGUNOV N, A. & GOMES, R. M. Reflexões sobre a avaliação de desempenho: uma breve análise do sistema tradicional e das novas propostas. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**. v. 1. n .1, maio.2003.

SILVERMAN, D. **Interpretação de dados qualitativos:** métodos para análise de entrevistas, textos e interações. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. 376p.

SIQUEIRA, Jaqueline Insaurriaga. PINHEIRO, Ivan Antonio. ANTUNES, Elaine Di Diego. Critérios de avaliação no setor público: um comparativo entre união e seis estados. ISSN 1982-2596. **RPCA**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 3, p. 53-68, jul./set. 2012.

SUETH, José Candido Rifan. et al. **A trajetória de 100 anos dos eternos titãs:** da Escola de Aprendizizes Artífices ao Instituto Federal. Vitória, ES: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo, 2009.

TANKE, Mary L. **Administração de Recursos Humanos em Hospitalidade.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

TAVARES Fernandes, J., BEZERRA de Carvalho, C. y Rosário CANÇADO, J.: **A avaliação de desempenho na organização:** uma reflexão necessária, Observatorio de la Economía Latinoamericana, n. 185, 2013. Disponível em: <<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/13/avaliador.html>>. Acesso em: 30 jun. 2014.

TEIXEIRA, H. J; SANTANA, S. M. **Remodelando a gestão pública.** São Paulo: Blucher, 1994.

TIFFIN, M. C. **Psicologia Industrial.** Coleção Ciências do Comportamento. São Paulo: Herder, 1969.

TORRES, M. D. de F. **Estado, democracia e administração pública no Brasil.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2004.

TRIVINÕS, A. N. S. **A pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 10. ed., São Paulo, Atlas, 2009.

VROOM, V. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

WAGNER III, J. A., HOLLENBECK, J. A. **Comportamento organizacional:** criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 1999.

WEBER, M. **Ensaio de sociologia.** 5. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1982.

WERTHER, William B. **Administração de pessoal e recursos humanos.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

WHARLICH, B.; CARVALHO, M.S.M.V.; MATA, R.A. DA. Painel sobre a Avaliação de Desempenho no Serviço Público Federal. **Revista de Administração Pública**. v. 13, n. 1, p. 89-125, 1979.

WOOD, T., Jr., CURADO, I. B., & CAMPOS, H. M. **Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma**. Revista de Administração de Empresas, 34(5),62-79, 1994.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA OS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO

**BLOCO 1 – DADOS DE IDENTIFICAÇÃO (Preenchimento opcional)**

Nome: \_\_\_\_\_  
 Matrícula SIAPE: \_\_\_\_\_  
 Sexo: \_\_\_\_\_  
 Idade: \_\_\_\_\_  
 Cargo: \_\_\_\_\_  
 Nível do cargo (fundamental, médio ou superior) \_\_\_\_\_  
 Efetivo exercício: \_\_/\_\_/\_\_\_\_  
 Escolaridade: \_\_\_\_\_

Você já foi submetido ao processo de Avaliação de Desempenho do Ifes?

SIM  NÃO (Se não, responder apenas o **BLOCO 2**)

**BLOCO 2 – CRENÇAS SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

INSTRUÇÃO: Em cada afirmativa, assinale apenas uma das opções de resposta.

1) A Avaliação de Desempenho é um importante instrumento para as organizações. <input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo em parte <input type="checkbox"/> Sou indiferente <input type="checkbox"/> Concordo em parte <input type="checkbox"/> Concordo totalmente	5) A Avaliação de Desempenho contribui para que a Instituição atinja seus objetivos. <input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo em parte <input type="checkbox"/> Sou indiferente <input type="checkbox"/> Concordo em parte <input type="checkbox"/> Concordo totalmente
2) A Avaliação de Desempenho deveria ocorrer apenas em organizações privadas. <input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo em parte <input type="checkbox"/> Sou indiferente <input type="checkbox"/> Concordo em parte <input type="checkbox"/> Concordo totalmente	6) A avaliação é um importante instrumento de comunicação entre avaliado e avaliador. <input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo em parte <input type="checkbox"/> Sou indiferente <input type="checkbox"/> Concordo em parte <input type="checkbox"/> Concordo totalmente
3) A Avaliação de Desempenho deveria contemplar apenas os servidores em estágio probatório. <input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo em parte <input type="checkbox"/> Sou indiferente <input type="checkbox"/> Concordo em parte <input type="checkbox"/> Concordo totalmente	7) O avaliador precisa ser treinado para avaliar de forma correta os seus subordinados. <input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo em parte <input type="checkbox"/> Sou indiferente <input type="checkbox"/> Concordo em parte <input type="checkbox"/> Concordo totalmente
4) A Avaliação de Desempenho deveria servir de subsídio para a escolha dos cargos de chefia. <input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo em parte <input type="checkbox"/> Sou indiferente <input type="checkbox"/> Concordo em parte <input type="checkbox"/> Concordo totalmente	8) Todos deveriam ser avaliados em um sistema de Avaliação de Desempenho (superiores, colegas, subordinados e auto-avaliação) <input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo em parte <input type="checkbox"/> Sou indiferente <input type="checkbox"/> Concordo em parte <input type="checkbox"/> Concordo totalmente

<p>9) Conheço o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos.</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Sou indiferente</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo totalmente</p>	<p>12) O sucesso da Avaliação de Desempenho depende de estar claro, para avaliador e avaliado, o que é exigido de cada profissional.</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Sou indiferente</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo totalmente</p>
<p>10) Pode-se avaliar o desempenho de um funcionário sem um instrumento formal de Avaliação de Desempenho.</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Sou indiferente</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo totalmente</p>	<p>13) A Avaliação de Desempenho é um meio válido para indicar necessidades de treinamento, transferências e demissões.</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Sou indiferente</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo totalmente</p>
<p>11) Para que a Avaliação de Desempenho seja válida, é necessário que logo após a sua aplicação, ocorram medidas práticas, reconhecendo os bons resultados e buscando melhorar os maus.</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Sou indiferente</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo totalmente</p>	<p>14) Se as pessoas se conscientizassem da importância da Avaliação de Desempenho os resultados seriam diferentes.</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Sou indiferente</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo totalmente</p>

### **BLOCO 3 – ATITUDES NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

**INSTRUÇÃO:** Em cada afirmativa, assinale apenas uma das opções de resposta.

<p>1) Estou satisfeito(a) com o modelo de Avaliação de Desempenho utilizado pelo Ifes atualmente.</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Sou indiferente</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo totalmente</p>	<p>3) Não gosto de avaliar.</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Sou indiferente</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo totalmente</p>
<p>2) Não gosto de ser avaliado.</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Sou indiferente</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo totalmente</p>	<p>4) Na avaliação ocorrem muitas injustiças</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Sou indiferente</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo totalmente</p>

<p>5) As amizades ou as indiferenças influenciam na Avaliação de Desempenho realizada pelo chefe imediato.</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Sou indiferente</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo totalmente</p>	<p>10) Não me sinto preparado para avaliar alguém.</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Sou indiferente</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo totalmente</p>
<p>6) O ato de participar das Avaliações de Desempenho atrapalha o andamento normal das minhas atividades.</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Sou indiferente</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo totalmente</p>	<p>11) Após a Avaliação de Desempenho, sinto-me mais motivado para o trabalho.</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Sou indiferente</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo totalmente</p>
<p>7) A Avaliação de Desempenho gera muito estresse, tanto para o avaliador quanto para o avaliado.</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Sou indiferente</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo totalmente</p>	<p>12) Me preocupo em fazer uma Avaliação de Desempenho bem feita.</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Sou indiferente</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo totalmente</p>
<p>8) Sempre recebo <i>feedback</i> da minha Avaliação de Desempenho.</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Sou indiferente</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo totalmente</p>	<p>13) Gostaria de avaliar o desempenho da minha chefia imediata.</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Sou indiferente</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo totalmente</p>
<p>9) Já recebi um treinamento sobre Avaliação de Desempenho no Ifes.</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Sou indiferente</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo totalmente</p>	<p>14) Só lembro da Avaliação de Desempenho quando estou perto de progredir funcionalmente.</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Sou indiferente</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo totalmente</p>
<p>Você já teve alguma experiência marcante (positiva ou negativa) sobre a Avaliação de Desempenho no Ifes? Se sim, compartilhe-a aqui:</p>	
<p> </p>	
<p> </p>	
<p> </p>	
<p> </p>	
<p> </p>	
<p> </p>	
<p>Se pudesse definir a Avaliação de Desempenho (do Ifes) em uma palavra, qual seria?</p>	
<p> </p>	

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA AS CHEFIAS IMEDIATAS

**BLOCO 1 – DADOS DE IDENTIFICAÇÃO (Preenchimento opcional)**

Nome: \_\_\_\_\_  
 Matrícula SIAPE: \_\_\_\_\_  
 Sexo: \_\_\_\_\_  
 Idade: \_\_\_\_\_  
 Cargo: \_\_\_\_\_  
 Função: \_\_\_\_\_  
 Nível do cargo (fundamental, médio ou superior) \_\_\_\_\_  
 Efetivo exercício: \_\_/\_\_/\_\_\_\_  
 Escolaridade: \_\_\_\_\_

Você já avaliou o desempenho de seus subordinados alguma vez no Ifes?

( ) SIM ( ) NÃO (Se não, responder apenas o **BLOCO 2**)

**BLOCO 2 – CRENÇAS SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

INSTRUÇÃO: Em cada afirmativa, assinale apenas uma das opções de resposta.

<p>1) A Avaliação de Desempenho é um importante instrumento para as organizações.  <input type="checkbox"/> Discordo totalmente  <input type="checkbox"/> Discordo em parte  <input type="checkbox"/> Sou indiferente  <input type="checkbox"/> Concordo em parte  <input type="checkbox"/> Concordo totalmente</p>	<p>5) A Avaliação de Desempenho contribui para que a Instituição atinja seus objetivos.  <input type="checkbox"/> Discordo totalmente  <input type="checkbox"/> Discordo em parte  <input type="checkbox"/> Sou indiferente  <input type="checkbox"/> Concordo em parte  <input type="checkbox"/> Concordo totalmente</p>
<p>2) A Avaliação de Desempenho deveria ocorrer apenas em organizações privadas.  <input type="checkbox"/> Discordo totalmente  <input type="checkbox"/> Discordo em parte  <input type="checkbox"/> Sou indiferente  <input type="checkbox"/> Concordo em parte  <input type="checkbox"/> Concordo totalmente</p>	<p>6) A avaliação é um importante instrumento de comunicação entre avaliado e avaliador.  <input type="checkbox"/> Discordo totalmente  <input type="checkbox"/> Discordo em parte  <input type="checkbox"/> Sou indiferente  <input type="checkbox"/> Concordo em parte  <input type="checkbox"/> Concordo totalmente</p>
<p>3) A Avaliação de Desempenho deveria contemplar apenas os servidores em estágio probatório.  <input type="checkbox"/> Discordo totalmente  <input type="checkbox"/> Discordo em parte  <input type="checkbox"/> Sou indiferente  <input type="checkbox"/> Concordo em parte  <input type="checkbox"/> Concordo totalmente</p>	<p>7) O avaliador precisa ser treinado para avaliar de forma correta os seus subordinados.  <input type="checkbox"/> Discordo totalmente  <input type="checkbox"/> Discordo em parte  <input type="checkbox"/> Sou indiferente  <input type="checkbox"/> Concordo em parte  <input type="checkbox"/> Concordo totalmente</p>
<p>4) A Avaliação de Desempenho deveria servir de subsídio para a escolha dos cargos de chefia.  <input type="checkbox"/> Discordo totalmente  <input type="checkbox"/> Discordo em parte  <input type="checkbox"/> Sou indiferente  <input type="checkbox"/> Concordo em parte  <input type="checkbox"/> Concordo totalmente</p>	<p>8) Todos deveriam ser avaliados em um sistema de Avaliação de Desempenho (superiores, colegas, subordinados e auto-avaliação)  <input type="checkbox"/> Discordo totalmente  <input type="checkbox"/> Discordo em parte  <input type="checkbox"/> Sou indiferente  <input type="checkbox"/> Concordo em parte  <input type="checkbox"/> Concordo totalmente</p>

<p>9) Conheço o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos.</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Sou indiferente</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo totalmente</p>	<p>12) O sucesso da Avaliação de Desempenho depende de estar claro, para avaliador e avaliado, o que é exigido de cada profissional.</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Sou indiferente</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo totalmente</p>
<p>10) Pode-se avaliar o desempenho de um funcionário sem um instrumento formal de Avaliação de Desempenho.</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Sou indiferente</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo totalmente</p>	<p>13) A Avaliação de Desempenho é um meio válido para indicar necessidades de treinamento, transferências e demissões.</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Sou indiferente</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo totalmente</p>
<p>11) Para que a Avaliação de Desempenho seja válida, é necessário que logo após a sua aplicação, ocorram medidas práticas, reconhecendo os bons resultados e buscando melhorar os maus.</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Sou indiferente</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo totalmente</p>	<p>14) Se as pessoas se conscientizassem da importância da Avaliação de Desempenho os resultados seriam diferentes.</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Sou indiferente</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo totalmente</p>

### **BLOCO 3 – ATITUDES NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

**INSTRUÇÃO:** Em cada afirmativa, assinale apenas uma das opções de resposta.

<p>1) Estou satisfeito(a) com o modelo de Avaliação de Desempenho utilizado pelo Ifes atualmente.</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Sou indiferente</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo totalmente</p>	<p>3) Não gosto de avaliar.</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Sou indiferente</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo totalmente</p>
<p>2) Não gostaria que meu desempenho como chefia fosse avaliado pelos meus subordinados.</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Sou indiferente</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo totalmente</p>	<p>4) Faço registros de acontecimentos durante o período avaliativo dos meus subordinados.</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Sou indiferente</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo totalmente</p>

<p>5) As amizades ou as indiferenças influenciam na Avaliação de Desempenho.</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Sou indiferente</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo totalmente</p>	<p>10) Não me sinto preparado para avaliar.</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Sou indiferente</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo totalmente</p>
<p>6) O ato de avaliar atrapalha o andamento normal das minhas atividades.</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Sou indiferente</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo totalmente</p>	<p>11) Após a Avaliação de Desempenho percebo meus subordinados mais motivados.</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Sou indiferente</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo totalmente</p>
<p>7) A Avaliação de Desempenho gera muito estresse, tanto para o avaliador quanto para o avaliado.</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Sou indiferente</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo totalmente</p>	<p>12) Me preocupo em fazer uma Avaliação de Desempenho bem feita.</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Sou indiferente</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo totalmente</p>
<p>8) Sempre dou um <i>feedback</i> da Avaliação de Desempenho aos meus subordinados.</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Sou indiferente</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo totalmente</p>	<p>13) Me sinto constrangido por avaliar meus colegas de trabalho.</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Sou indiferente</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo totalmente</p>
<p>9) Já recebi um treinamento sobre a Avaliação de Desempenho no Ifes.</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Sou indiferente</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo totalmente</p>	<p>14) Só faço a Avaliação de Desempenho dos meus subordinados porque sou obrigado.</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo totalmente</p> <p><input type="checkbox"/> Discordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Sou indiferente</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo em parte</p> <p><input type="checkbox"/> Concordo totalmente</p>
<p>Você já teve alguma experiência marcante (positiva ou negativa) sobre a Avaliação de Desempenho do Ifes? Se sim, descreva-a aqui:</p>	
<p> </p>	
<p> </p>	
<p> </p>	
<p> </p>	
<p>Se pudesse definir a Avaliação de Desempenho (do Ifes) em uma palavra, qual seria?</p>	
<p> </p>	



## APÊNDICE C: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título da pesquisa: Do passivo ao proativo: uma abordagem da atitude na Avaliação de Desempenho na Administração Pública – o caso do Ifes *campus* Linhares

Prezado servidor (a):

Você foi convidado(a) para participar da pesquisa em anexo que tem como objetivo conhecer a atitude dos servidores e gestores do Ifes *campus* Linhares perante a Avaliação de Desempenho.

Os questionários serão utilizados para a realização da minha dissertação de Mestrado em Gestão Pública da Ufes, ao qual estou cursando e, portanto, será de extrema importância a sua participação. Garantimos que as seguintes considerações serão atendidas:

- 1) Utilização dos dados apenas para fins científicos;
- 2) Tratamento das respostas de forma anônima e confidencial;
- 3) Não divulgação dos nomes dos respondentes em qualquer fase do estudo.

Os questionários respondidos serão guardados pelo período de 05 (cinco) anos a partir da data de aplicação e serão devidamente descartados após esse tempo.

Desde já, agradeço a disponibilidade em proporcionar informações essenciais para o desenvolvimento deste estudo.

Atenciosamente,

Midra Sian Liberato  
Mestranda em Gestão Pública na UFES  
midra@ifes.edu.br

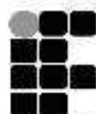
Eu, \_\_\_\_\_, manifesto interesse em participar de forma voluntária do estudo proposto.

Linhares/ES, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2014.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do servidor

\_\_\_\_\_  
Matrícula Siape

## ANEXO A – FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – HETERO – AVALIAÇÃO



**Ministério da Educação**  
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS  
COORDENADORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS



Página 1 de 2  
**ANEXO IX**

### FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - HETERO - AVALIAÇÃO (Equipe de Trabalho – Peso 6)

Servidor: <input style="width: 95%;" type="text"/> Lotação: <input style="width: 95%;" type="text"/> Cargo: <input style="width: 95%;" type="text"/> Ambiente Organizacional: <input style="width: 95%;" type="text"/> Classe: <input style="width: 15%;" type="text"/> Nível: <input style="width: 15%;" type="text"/> Padrão de Vencimento: <input style="width: 15%;" type="text"/> Período Avaliado: <input style="width: 20%;" type="text"/> a <input style="width: 20%;" type="text"/>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">CRITÉRIOS PARA AFERIÇÃO DE DESEMPENHO</th> </tr> <tr> <th>INDICADOR</th> <th>PONTUAÇÃO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sempre</td> <td style="text-align: center;">20</td> </tr> <tr> <td>Quase Sempre</td> <td style="text-align: center;">15</td> </tr> <tr> <td>Às Vezes</td> <td style="text-align: center;">10</td> </tr> <tr> <td>Nunca</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> </tbody> </table>	CRITÉRIOS PARA AFERIÇÃO DE DESEMPENHO		INDICADOR	PONTUAÇÃO	Sempre	20	Quase Sempre	15	Às Vezes	10	Nunca	5
CRITÉRIOS PARA AFERIÇÃO DE DESEMPENHO													
INDICADOR	PONTUAÇÃO												
Sempre	20												
Quase Sempre	15												
Às Vezes	10												
Nunca	5												

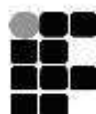
  

	QUESITOS	PONTOS
<b>OPERACIONAL</b>	<b>CONHECIMENTO</b>	
	Domínio teórico e prático na execução das tarefas, com precisão, segurança e confiabilidade.	
	<b>CRIATIVIDADE</b>	
	Capacidade de contribuir com idéias e ações visando ao aperfeiçoamento da equipe e melhoria do trabalho a ser desenvolvido.	
<b>ORGANIZACIONAL</b>	<b>RENDIMENTO</b>	
	Capacidade de realizar o trabalho com precisão e em tempo hábil.	
	<b>COMPROMETIMENTO</b>	
	Capacidade de ser pró-ativo, agindo como parceiro da instituição como um todo, respeitando as normas legais e regulamentares.	
<b>COMPORTAMENTAL</b>	<b>RESPONSABILIDADE</b>	
	Amadurecimento com o qual desempenha suas funções, assumindo as conseqüências de seus atos.	
	<b>SEGURANÇA</b>	
	A confiança que inspira quando uma tarefa lhe é atribuída.	
<b>COMPORTAMENTAL</b>	<b>INICIATIVA</b>	
	Capacidade de ação independente de supervisão conduzindo-se sozinho diante de situações novas ou imprevistas.	
	<b>TRABALHO EM EQUIPE</b>	
	Colaboração efetiva com os colegas e chefes, principalmente para a realização de um trabalho.	
	<b>RELACIONAMENTO</b>	
	Capacidade de interagir e integrar-se ao seu grupo de trabalho, relacionando-se bem com os colegas e chefes.	
	<b>ADAPTABILIDADE</b>	
	Capacidade de perceber e reagir a novas situações, aprendendo com o erro, ajustando-se à necessidade do momento.	
	<b>TOTAL:</b>	

OUTRAS INFORMAÇÕES	
<input type="checkbox"/>	<b>Deveria ser melhor avaliado no atual local de trabalho, usando as seguintes técnicas em</b>
<input type="checkbox"/>	<b>Deveria ser melhor avaliado em outro local de trabalho. Qual?</b>
<input type="checkbox"/>	<b>Descreva os objetivos do setor:</b>
<input type="checkbox"/>	Encontra-se desmotivado, apático e/ou acomodado.
<input type="checkbox"/>	Outros.
<input type="checkbox"/>	Sugestões indicadas pelo servidor para a melhoria do seu próprio desempenho, incluindo as relacionadas às condições de trabalho (se necessário responder em anexo):
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	
Servidor Avaliado:	
Chefia Imediata do Avaliado:	
Assinatura / Carimbo / Data	Assinatura / Carimbo / Data
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Equipe Avaliadora:	
Assinatura / Carimbo / Data	Assinatura / Carimbo / Data
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Assinatura / Carimbo / Data	Assinatura / Carimbo / Data
<input type="text"/>	<input type="text"/>

PARECER DA CDP	
<input type="checkbox"/>	Total de Pontos – 1ª Avaliação
<input type="checkbox"/>	Total de Pontos – 2ª Avaliação
<input type="checkbox"/>	Média
<input type="checkbox"/>	Apto.
<input type="checkbox"/>	Não Apto.
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	
Assinatura / Carimbo / Data	
<input type="text"/>	

## ANEXO B – FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – AUTO – AVALIAÇÃO



DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS  
COORDENADORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS



Ministério  
da Educação

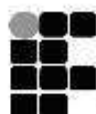
Página 1 de 2

ANEXO VIII

**FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - AUTO – AVALIAÇÃO**  
(Servidor – Peso 2)

Servidor:	<input type="text"/>	<b>CRITÉRIOS PARA AFERIÇÃO DE DESEMPENHO</b>	
Lotação:	<input type="text"/>	<b>INDICADOR</b>	<b>PONTUAÇÃO</b>
Cargo:	<input type="text"/>	Sempre	20
Ambiente Organizacional:	<input type="text"/>	Quase Sempre	15
Classe: <input type="text"/>	Nível: <input type="text"/>	Às Vezes	10
Padrão de Vencimento: <input type="text"/>		Nunca	5
Período Avaliado:	<input type="text"/> à <input type="text"/>		
<b>QUESITOS</b>		<b>PONTOS</b>	
<b>OPERACIONAL</b>	<b>CONHECIMENTO</b>		
	Utilizo os recursos tecnológicos disponíveis no setor ou procuro auxílio quando necessário?		
	<b>EFICÁCIA</b>		
	Demonstro compromisso com a instituição, colaborando na realização de suas metas e objetivos?		
	<b>EFICIÊNCIA</b>		
<b>COMPORTAMENTAL</b>	Cumpro com as atividades pertinentes ao meu setor com presteza e responsabilidade?		
	Demonstro segurança na realização de atividades que me são pertinentes?		
	<b>MOTIVAÇÃO</b>		
	Demonstro interesse por atualizar-me permanentemente?		
	Tenho iniciativa e busco solucionar os problemas que surgem diante de situações novas e imprevistas?		
	<b>TRABALHO DE EQUIPE</b>		
	Apresento atitude flexível com relação a orientações e / ou críticas?		
Colaboro prontamente com a equipe de trabalho na realização de tarefas conjuntas?			
Mantenho um relacionamento cordial com os meus pares e demais servidores da instituição?			
Valorizo as qualidades de meus pares e compreendo as minhas próprias limitações?			
<b>TOTAL:</b>			
Servidor Avaliado:	<input type="text"/>	Chefia Imediata do Avaliado:	<input type="text"/>
Assinatura / Carimbo / Data	<input type="text"/>	Assinatura / Carimbo / Data	<input type="text"/>

## ANEXO C – FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - GERENCIAL


 INSTITUTO  
 NACIONAL DE

**Ministério  
 da Educação**

 DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS  
 COORDENADORIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Página 1 de 1

ANEXO XI

**FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - GERENCIAL**

(Para Chefias)

Servidor:	<input type="text"/>	<b>CRITÉRIOS PARA AFERIÇÃO DE DESEMPENHO</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>INDICADOR</th> <th>PONTUAÇÃO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Excelente</td> <td>40</td> </tr> <tr> <td>Bom</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>Deficiente</td> <td>10</td> </tr> </tbody> </table>	INDICADOR	PONTUAÇÃO	Excelente	40	Bom	30	Regular	20	Deficiente	10
INDICADOR	PONTUAÇÃO											
Excelente	40											
Bom	30											
Regular	20											
Deficiente	10											
Lotação:	<input type="text"/>											
Cargo:	<input type="text"/>											
FG/CD:	<input type="text"/>											
Ambiente Organizacional:	<input type="text"/>											
Classe: <input type="text"/> Nível: <input type="text"/> Padrão de Vencimento: <input type="text"/>												
Período Avaliado:	<input type="text"/> à <input type="text"/>											
<b>QUESTITOS</b>		<b>PONTOS</b>										
<b>GERENCIAL</b>	<b>SUPERVISÃO</b>											
	Orientação, observação, avaliação e acompanhamento dos colaboradores na execução das tarefas.											
	Capacidade de perceber e compreender os possíveis problemas pessoais do colaborador que estejam interferindo no trabalho.											
	Análise criteriosa das causas e conseqüências de problemas que exigem posicionamento da chefia.											
	<b>LIDERANÇA</b>											
	Exercícios da autoridade com livre aceitação dos colaboradores.											
	Capacidade de despertar, nos colaboradores, uma participação criativa e responsável na consecução dos resultados grupais.											
	Estabelecimento de um clima positivo de inter-relacionamento, de forma que seus colaboradores possam contar com apoio e compreensão, principalmente na gestão de conflitos.											
	Coordenação do grupo na busca de resultados favoráveis à área, sem se preocupar com vantagens pessoais.											
	Estímulo ao desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.											
	<b>COMUNICAÇÃO</b>											
	Maneira clara e objetiva de transmitir as instruções, idéias e informações.											
	Receptividade para ouvir e entender o outro.											
	Preocupação em buscar e divulgar informações de interesse dos colaboradores e do setor.											
	<b>PLANEJAMENTO</b>											
Identificação dos objetivos da área.												
Análise da realidade, levantamento das possibilidades e limitações da ação futura.												
Estabelecimento de um plano de ação condizente com os objetivos traçados.												
<b>DECISÃO</b>												
Análise criteriosa das causas e conseqüências de problemas que exigem posicionamento da Chefia.												
Habilidade em propiciar a participação do grupo em decisões que envolvem a área.												
Segurança na tomada de decisões.												
Consciência dos limites de sua autoridade.												
<b>TOTAL:</b>												
Servidor Avaliado:	Chefia Imediata do Avaliado:											
Assinatura / Carimbo / Data												
<input type="text"/>	<input type="text"/>											

## ANEXO D – FOTOS



Ifes *campus* Linhares  
(fonte própria)