



FACULDADE DE CIÊNCIAS DA SAÚDE – FACS

CURSO: PSICOLOGIA

PROBLEMAS NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

ISABEL LEÃO MATTOS

BRASÍLIA
JUNHO/2003

ISABEL LEÃO MATTOS

**PROBLEMAS NO PROCESSO DE
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Monografia apresentada como requisito para a conclusão do curso de Psicologia do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília. Professora orientadora: Leida Maria de Oliveira Mota.

Brasília, junho de 2003.

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Fatores de sucesso do SAD, dentre as organizações pesquisadas pela ENAP -----	39
--	----

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Classificação dos comportamentos relativos ao desempenho dos servidores, quanto ao grau de importância atribuída -----	43
Tabela 2 - Classificação dos comportamentos relativos ao desempenho dos gerentes, quanto ao grau de importância atribuída -----	44

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Pontuações obtidas pelos avaliados -----	46
Gráfico 2 – Distribuição das pontuações até 139,5, entre as áreas Administrativa, Judiciária e Gabinetes -----	47
Gráfico 3 – Distribuição das pontuações de 140,0 a 159,5, entre as áreas Administrativa, Judiciária e Gabinetes -----	47
Gráfico 4 – Distribuição das pontuações de 160,0 a 179,5, entre as áreas Administrativa, Judiciária e Gabinetes -----	47
Gráfico 5 – Distribuição das pontuações de 180,0 a 200,0, entre as áreas Administrativa, Judiciária e Gabinetes -----	47

SUMÁRIO

I – Introdução -----	8
II – Fundamentação teórica -----	13
1 – Avaliação de Desempenho Humano: Histórico e Conceitos -----	13
2 – Propósitos da Avaliação de Desempenho -----	16
3 – Métodos de Avaliação de Desempenho -----	19
4 – Os avaliadores -----	23
5 – A Implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho: algumas considerações -----	25
6 – A efetividade do Sistema de Avaliação de Desempenho -----	29
7 – Erros de Avaliação -----	32
8 – Análise Crítica de Resultados de Pesquisas -----	37
III – Metodologia -----	49
IV – Resultados -----	53
V – Discussão -----	61
VI – Conclusão -----	66
VII – Referências Bibliográficas -----	68
VIII – Apêndices -----	70
Apêndice 1 -----	71
Apêndice 2 -----	74
Apêndice 3 -----	77
Apêndice 4 -----	80
Apêndice 5 -----	84
VIX – Anexos -----	87
Anexo 1 -----	88
Anexo 2 -----	89
Anexo 3 -----	103
Anexo 4 -----	104

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela saúde e força que todos os dias Ele me dá.

Aos meus amados pais, Adrianna e Leandro, pela oportunidade, pelo apoio, pela paciência, enfim, pelo dom da vida.

Ao meu irmão, Felipe, pelo carinho de sempre.

Às amigas do SRDC, pela contribuição e apoio durante esta jornada.

À todos os meus familiares e amigos pelos momentos de alegria.

À minha orientadora, Leida, co-autora deste trabalho, que com muito carinho e dedicação me ajudou na realização.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo verificar quais os maiores problemas da Avaliação de Desempenho. Para isso, verificou-se os objetivos dos Sistemas de Avaliação de Desempenho - SADs, a interferência da efetividade ou de sua ausência no Sistema e, principalmente, os Erros de Avaliação de Desempenho. Estes últimos foram preliminarmente identificados em duas organizações públicas federais de grande porte, através de um estudo piloto, que foi realizado junto ao órgão responsável pelo SAD, em tais organizações. Utilizou-se, para tanto, um questionário contendo 37 descrições de Erros de Avaliação, as quais deveriam ser analisadas, a partir de uma escala de cinco pontos, do tipo *Likert*, onde 1 significa “nunca ocorre” e 5, “ocorre sempre”. Embora tais resultados não possam ser generalizados para as populações-alvo, tendo em vista o tamanho das amostras, foi possível notar alguns problemas existentes em todo o processo avaliativo, a saber: Diferentes Graus de Rigor, Força do Hábito, “Dia D” avaliar, não consideração da singularidade das situações, Posições Contrárias e Diferenciação Baixa.

INTRODUÇÃO

Os últimos vinte anos da História brasileira marcaram uma profunda transição no estilo de gestão da maioria das organizações e, fundamentalmente, na qualidade dos produtos e serviços ofertados. E essas mudanças são realizadas cada vez em menor espaço de tempo.

Nesse ínterim, segundo Cabrera (2002), ocorreu a transição empresarial das organizações-instituições para as organizações-negócios, considerados cinco parâmetros: poder decisório; relação com o ambiente externo; estilo de gestão; vínculo capital *versus* trabalho; e comportamento e perfil do colaborador.

Nas décadas de 1970 e 1980, a centralização do poder decisório e a relação com todas as variáveis do ambiente externo (governo, sistema financeiro, clientes, fornecedores, comunidade) estavam sendo estabelecidas e sustentadas pela cúpula da organização, sendo estas duas algumas das grandes barreiras à modernização.

O papel do gerente nessas organizações-instituição era, principalmente, o de controlador. Por isto a existência de diversos níveis hierárquicos na organização, que era a lógica mecanicista de controle sobre seus subordinados.

No que se refere ao vínculo capital *versus* trabalho, Cabrera (2002) enfatiza que:

Ainda na época do “milagre brasileiro” (início da década de 1970), os ventos modernistas começaram a trazer sinais de lealdade, e não mais de obediência. Lealdade era muito mais nobre e caracterizava uma relação mais adulta entre o capital e o trabalho. No entanto, quando começaram, no mundo todo, as demissões em massa, resultantes da crise do petróleo (meados da década de 1970), esse vínculo passou a ser destruído e, de repente, ninguém mais estava seguro em seu emprego. Ao mesmo tempo, no final da década de 1970, tivemos os primeiros movimentos grevistas (Scania, em 1978), e o vínculo passou a ser redefinido (p. 49).

Na organização-instituição, o comportamento do colaborador correspondia à subordinação infantil, ou seja, dependência, fazendo o operário sempre esperar uma decisão do seu superior. Assim, essas organizações assumiram a responsabilidade pela saúde, alimentação e transporte. Porém, o movimento sindical do fim da década de 1970 contribuiu para tornar nosso operário mais adulto, fazendo-o pensar.

Cabrera (2002) ainda diz que:

O fim da década de 1980 marcou a grande mudança do regime político brasileiro, com a eleição de Tancredo Neves e a famosa “abertura”. Essas mudanças da sociedade civil influenciaram os modelos organizacionais das empresas. Caía por

terra o autoritarismo e com ele uma rejeição natural ao próprio modelo mecanicista de gestão, aquele do velho Frederick Taylor. A esse movimento, acrescenta-se a abrupta entrada do Brasil no mundo global, após uma intempestiva decisão do jovem presidente Collor, que acabava de se eleger, em 1989, para dirigir o país na nova década (p. 50).

Com isto, as organizações-instituição tiveram de transformar-se em organizações-negócio, para começar a compartilhar do processo decisório. Ou seja, tornou-se necessário construir um novo modelo mental, que implicava a reunião de mais informações em níveis hierárquicos múltiplos e, também, o trabalho, antes não conhecido, de pluralidade de opiniões.

Outra característica dessa transição foi aprender a lidar com um novo ambiente externo: exigências dos clientes, concorrência internacional, sistema financeiro correndo atrás dos clientes, e o governo, antes centralizado, agora dividido (*ibidem*).

No estilo de gestão das organizações-negócio, tinha-se que trabalhar com uma mão-de-obra pensante, com opiniões e expectativas claras. Essa nova mão-de-obra racional precisava de um líder, tornando a transição difícil para os gerentes tradicionais. As organizações-negócio passaram a ter de construir um novo vínculo com seus colaboradores, começando pela clara expressão da visão, da missão e dos valores da organização (*idem*).

O vínculo moderno tem outras exigências, tais como *feedback*, condições favoráveis para que cada colaborador possa gerenciar sua carreira, ambiente interno para a troca aberta de idéias e ampla participação no processo decisório. Com certeza este é um dos maiores desafios da moderna gestão de pessoas (*opus citatum*).

A partir de tais mudanças, gerentes e colaboradores passaram a ter uma relação adulta de subordinação, uma relação orientada ao alcance dos objetivos, e não para o cumprimento de ordens e dependência do colaborador em relação a sua chefia. “Por outro lado, essa nova coletividade exige gestão de recursos humanos muito mais moderna, atenta às novas demandas e responsável pela sustentação dessa nova relação” (Cabrera, 2002, pp. 52–53).

Concluindo, Cabrera (2002) dá uma breve explanação sobre a gestão de pessoas na conjuntura atual:

Estamos face a face com um dos maiores e mais decisivos momentos da história da gestão de pessoas. Nunca a dimensão pessoal foi tão importante que a dimensão padronizada de cargo, mas também nunca foi tão grande o desafio para os profissionais da área de recursos humanos. Fazer uma gestão de pessoas moderna significa melhorar a competitividade da empresa, significa estar atrelado à estratégia de negócios, significa gerenciar um moderno vínculo que faça com que as pessoas

aumentem seu diferencial, melhorando a competitividade do negócio e dilatando sua satisfação pessoal e profissional (p. 57).

Ainda nessas últimas décadas do século XX, verificou-se o surgimento de uma nova era econômica, com estrutura e dinâmica próprias. Esse novo ciclo, caracterizado pela economia informacional e global, apresenta características peculiares. A produtividade e a competitividade passaram a depender da capacidade de gerar, processar, aplicar e difundir a informação. A necessidade de aumento da lucratividade e os índices maiores de concorrência exigiram inovação tecnológica e incremento da produção. As organizações, para se adaptarem ao novo paradigma, estabeleceram reformas no sentido de aprofundar a busca de lucro; aumentar a produtividade; e globalizar a produção, a circulação e os mercados consumidores (Castells, 1999, *in* Bottin, 2001).

Porém, esse avanço econômico não vem abrangendo igualmente todos os países nem todas as atividades (Ulrich, 1998). Muitas pessoas estão à margem desse processo, pois o novo sistema mantém uma alta dose de exclusão. O novo paradigma reforça a relação de desigualdade que fortaleceu padrões de dominação anteriores (Castells, 1999, *apud* Bottin, 2001). Mesmo assim, países como o Brasil, não pertencentes ao chamado primeiro mundo, vêm tentando se inserir nesse contexto. Apesar da redução dos níveis de emprego na área rural e nas indústrias (que é um fenômeno mundial), verifica-se um aumento da atividade e dos empregos no setor de serviços. Além deste, outro grande desafio a se enfrentar com o advento das novas tecnologias, principalmente na área da informação, é a queda de empregos dirigidos à mão-de-obra operacional e menos qualificada. As vagas de trabalho existentes voltam-se mais para a geração de conhecimento e menos para a execução, atingindo profissionais mais qualificados e com maior nível de instrução.

Juntamente com esse processo, que atinge o contexto político, social e tecnológico em que as organizações estão inseridas, há uma mudança de cultura organizacional. Logicamente, as transformações exigidas para se atingir as competências organizacionais necessárias à inserção das organizações em uma economia global e informacional alcançam todas as áreas das organizações e as formas de se administrar a produção, os recursos financeiros, as estratégias mercadológicas e os recursos humanos. Os gestores das organizações têm de aprender a pensar de forma diferente, para aumentar sua agilidade, eficiência e competitividade. Para isso, eles precisam fazer uma análise aprofundada da capacidade organizacional das organizações, que são as características que a diferenciam no mercado. De maneira geral, as organizações têm percebido que alguns valores básicos para o aumento de lucratividade são: construir confiabilidade, serem capazes de mudar rapidamente, aprenderem

continuamente e focarem a satisfação dos clientes, em vez de se preocuparem em demasia com assuntos internos. Cada competência organizacional deve estar refletida em capacidades individuais dos membros da organização (Ulrich, 1998). Com o avanço tecnológico, tornou-se relativamente fácil alcançar o mesmo grau técnico de outras organizações. O que realmente as distingue são os indivíduos que com ela contribuem, ou como se tem denominado atualmente, seu capital intelectual. Organizações bem sucedidas são as que atraem, desenvolvem e mantêm trabalhadores com comportamentos, habilidades e atitudes adequados às necessidades organizacionais.

Sendo assim, o maior desafio para as organizações é justamente assegurar seu capital intelectual. Com a crise de emprego, tornou-se fácil selecionar profissionais que buscam seu autodesenvolvimento e que possuem características exigidas pela maioria das organizações de hoje em dia, como liderança, habilidade para trabalhar em equipe, flexibilidade e adaptabilidade a mudanças. O difícil é fazer com que esses trabalhadores, competentes e qualificados, permaneçam agregando valor às organizações (Ulrich, 1998). Para tanto, é fundamental mantê-los motivados e dispostos, oferecendo-lhes atividades, salários e perspectivas de crescimento proporcionais à sua contribuição para a organização. Um plano de carreira compatível com o mercado e com os objetivos da organização é indispensável para manter o capital intelectual.

Se o aumento da produtividade é tão importante para as organizações, no cenário atual, a contabilização dos resultados apresentados pelas organizações e por seus colaboradores assume papel de destaque. E uma das maneiras mais eficazes para medir o grau de cooperação do colaborador com a organização é avaliar seu desempenho. Mas apenas analisar a performance do colaborador não é suficiente. É preciso que essa avaliação seja feita de maneira criteriosa, justa e precisa, de forma a reproduzir fielmente sua parcela de colaboração com os objetivos organizacionais e a estimulá-lo a buscar a melhoria dessa contribuição.

O que se observa é que muitas organizações não estão preparadas para esse novo paradigma. Os sistemas internos e os processos administrativos têm de se atualizar, adaptando-se à nova conjuntura. A área de Recursos Humanos – RH – deve se posicionar como facilitadora desses ajustes, disponibilizando às chefias mecanismos avançados de gerenciamento de pessoal. Questões relacionadas à atuação dessa área, como desenvolvimento profissional, avaliação de desempenho e promoção na carreira, são abaladas pelas transformações nas organizações, em seu ambiente, cultura e objetivos; e exigem mudanças em suas formas de condução.

De fato, os sistemas usuais de administração e desenvolvimento de pessoas estão muito aquém do que se espera deles atualmente. As avaliações de desempenho, de seu lado, costumam ser subjetivas, simplistas e políticas (Kirksey, 1994, *in* Bottin, 2001).

A Avaliação pode ser entendida como uma técnica de aferição de resultados. O Desempenho, como o resultado administrativo ou operacional, que reflete e representa o efeito prático da aplicação de uma técnica, método, processo ou sistema, assim como da utilização de uma máquina, equipamento, órgão ou instituição, considerando-se a atenção, o interesse, a dedicação, os custos e o comportamento do colaborador responsável, capaz de servir de elemento para a avaliação de rentabilidade dos investimentos feitos ou dos recursos aplicados.

O Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD), para Chiavenato (1998), é uma sistemática apreciação do desempenho do indivíduo no cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento. É um meio de se localizar problemas de supervisão e gerência, de integração da pessoa à organização ou ao cargo que ocupa, de localizar possíveis dissonâncias, carências de treinamento, etc., de forma a auxiliar a administração e o desenvolvimento de recursos humanos na formulação de uma política para eliminar ou neutralizar tais problemas.

Entretanto, para que a Avaliação de Desempenho possa vir a auxiliar as organizações, nesse momento de transição, há que se esclarecer bem este processo e utilizar o sistema da melhor forma possível. Portanto, para se conhecer esta questão e verificar a confiabilidade do procedimento, é conveniente a observação de como as organizações estão adotando-o, elaborando um diagnóstico e identificando os problemas existentes no processo de Avaliação de Desempenho. Além disso, um estudo mais aprofundado sobre a literatura específica pode auxiliar no esclarecimento da adequação desses propósitos.

Dessa forma, este trabalho se propõe a verificar quais os maiores problemas da Avaliação de Desempenho. Para isso, serão pesquisados os objetivos dos SADs; a interferência da efetividade ou de sua ausência no sistema; e, principalmente, os Erros de Avaliação de Desempenho.

Assim, para o alcance dos objetivos acima citados, esse estudo apresentará, primeiramente, uma revisão bibliográfica sobre o tema, baseada em dados confiáveis, que poderá ampliar a visão a respeito do assunto. Em seguida, será desenvolvido o método, onde será descrita a pesquisa a ser realizada. Depois, os resultados obtidos e a discussão dos mesmos. Para encerrar, apresentar-se-ão as conclusões obtidas a partir das reflexões realizadas.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO: HISTÓRICO E CONCEITOS

Histórico

Os Programas de Avaliação de Desempenho formais não são recentes na história. Segundo Chiavenato (1998), antes da Fundação da Companhia de Jesus, Santo Ignácio de Loyola utilizava um sistema combinado de relatórios e notas de atividades e, principalmente, do potencial de cada um de seus jesuítas. Em 1842, o congresso americano aprovou a lei que determinava aos chefes de departamento do Serviço Público Federal a realização de um relatório anual, referente ao aproveitamento de seus colaboradores e à possibilidade de substituição dos mesmos. Por volta de 1880, o exército americano desenvolveu um sistema mais funcional de Avaliação de Desempenho, que passou a ser adotado por outras organizações. Contudo, os Sistemas formais de Avaliação de Desempenho, como são conhecidos, hoje, começaram a ser difundidos a partir da Segunda Guerra Mundial.

Edwards & Ewen (1996) apresentaram um histórico, desde 1940 até hoje. Na década de 40, centros de avaliação utilizavam uma combinação de entrevistas e testes, que simulavam o desempenho no trabalho. Entre 1950 e 1960, o serviço militar americano usou a avaliação por diversos avaliadores (múltiplas fontes), com o objetivo de prever a efetividade das lideranças e de selecionar e treinar seus pilotos. Na década de 60, era comum a existência de Comitês de Avaliação de Desempenho que determinavam, por consenso, se o avaliado deveria ser promovido. A partir de meados da década de 70, a avaliação por múltiplas fontes foi usada, primariamente, na seleção de executivos e na definição de planos de sucessão, pois o método era considerado muito caro, para ser utilizado para os demais colaboradores. No final dessa década, tal avaliação começou a ser aplicada para determinar recompensas, pagamento e promoção.

Nos anos seguintes, o sistema continuou passando por transformações. Em 1980, maior enfoque desse tipo de *feedback* foi dado para o desenvolvimento de chefias, avaliação de potencial e avaliação de desempenho. Neste período, o alto custo do sistema foi utilizado como justificativa, para estender seus objetivos além do desenvolvimento de colaboradores. Os relatórios de desempenho passaram a ser apresentados aos supervisores, mas não eram utilizados, apenas, para decisões sobre pagamento.

No Brasil, aproximadamente em 1936, o Serviço Público demonstrou a preocupação com o desenvolvimento de um Sistema de Avaliação de Desempenho Funcional, época em

que vários programas foram implementados. No entanto, essa primeira experiência não alcançou os resultados esperados. Seu uso mais efetivo, segundo Grillo (1982), só veio a ocorrer por volta de 1965, com a vigência do Plano de Classificação de Cargos, aprovado pela Lei nº 3.780, de 12/07/1960, que reestruturou a carreira do Serviço Público.

Serão descritos, a seguir, alguns conceitos, encontrados na literatura, sobre Avaliação de Desempenho, assim como conceitos correlatos, que serão necessários para a compreensão e análise do problema de pesquisa apresentado nesta monografia.

Conceitos

Avaliar faz parte do cotidiano das pessoas. Elas constantemente avaliam não só as atitudes dos outros, conforme seus esquemas de valores e expectativas, quanto, se possível, tentam corrigi-las e ajustá-las.

A Avaliação pode ser entendida como uma técnica de aferição de resultados. O Desempenho, por sua vez, como o resultado administrativo ou operacional, considerando-se a atenção, o interesse, a dedicação, os custos e o comportamento do colaborador responsável, capaz de servir de elemento para a avaliação de rentabilidade dos investimentos feitos ou dos recursos aplicados.

Bergamini (1979) define a Avaliação de Desempenho como a avaliação de um subordinado quanto à sua capacidade para o trabalho, tendo em vista suas aptidões e demais características pessoais. Para a autora, ela deve construir a imagem mais fiel possível e mais aproximada do comportamento do indivíduo em situação de trabalho.

Carvalho & Nascimento (1997) a definem como uma série de técnicas, cuja finalidade é obter informações sobre o comportamento profissional do avaliado, durante o seu desempenho no trabalho, comparando-o com a descrição do cargo e padrões desejáveis de desempenho.

A Avaliação de Desempenho, conforme Pontes (1986), visa acompanhar o trabalho e objetivos propostos aos indivíduos e dar *feedback* a essas pessoas, com vistas a torná-las motivadas e produtivas.

Pode-se inferir, então, que a Avaliação de Desempenho é um meio de busca da melhoria dos resultados do desempenho e um instrumento que visa melhorar as condições e oportunidades de crescimento profissional e de participação pessoal. É uma forma, também, de conciliar os objetivos organizacionais e individuais, visando uma maior produtividade e qualidade de serviços prestados.

Segundo Tachizawa, Ferreira & Fortuna (2001), a Avaliação de Desempenho é um importante instrumento para analisar resultados da atuação da força de trabalho e prever posicionamentos futuros, considerando o potencial humano disponível na organização. Trata-se de técnicas que visam obter e analisar a qualidade das contribuições prestadas pelo colaborador à organização. Para tanto, é preciso que as deficiências sejam identificadas e que se busque superá-las. É necessário, também, que se identifiquem os aspectos positivos de cada colaborador para valorizá-los, incentivando o seu potencial de crescimento.

Assim, pode-se dizer que a Avaliação de Desempenho é uma sistemática que permite a aferição formal dos resultados do trabalho desenvolvido e a identificação das potencialidades e deficiências de cada colaborador. A avaliação não é um fim em si mesma, mas uma ferramenta para promover o aprimoramento funcional dos colaboradores.

Quanto ao processo de Avaliação de Desempenho, Mota (2000) diz que:

Os processos de Avaliação de Desempenho, geralmente, compreendem várias etapas, tais como: estabelecimento de critérios de avaliação e padrões de desempenho; negociação de objetivos e expectativas de desempenho; observação de amostras representativas do desempenho do empregado, em um período pré-estabelecido; registro de incidentes críticos; atribuição de escores; comunicação dos resultados das avaliações; provimento de feedback ao avaliado; formulação de planos de ação para melhorar o desempenho e remover obstáculos e dificuldades ao desempenho satisfatório (pp. 6- 7).

A ficha de Avaliação de Desempenho, por sua vez, é apenas o formulário destinado ao registro do processo, constituído de fatores e subfatores avaliativos, aos quais são atribuídos pontos.

➤ **Sistemas de Avaliação de Desempenho (SADs)**

O Sistema de Avaliação de Desempenho pode ser considerado como um conjunto de normas e procedimentos que viabiliza o diagnóstico e a gestão do desempenho, obtendo informações para o desenvolvimento das pessoas, incentivos salariais, movimentação de pessoal, etc. (Odelius, 2000), visando planejar ações para melhorar o desempenho e motivação do pessoal (Oliveira-Castro, 1994).

➤ **Gestão de Desempenho (GD)**

A Gestão de Desempenho surgiu como um conceito mais amplo, no que diz respeito às técnicas utilizadas para Avaliação do Desempenho Humano nas organizações. O termo

Gestão, segundo Guimarães, Rosa & Ramagem (1998), refere-se ao mecanismo de avaliação que envolve atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação propriamente dita. O planejamento compreende o estabelecimento de metas e objetivos, dos recursos necessários e dos indicadores de desempenho, com base nos quais a avaliação será realizada. O objetivo do acompanhamento é garantir que a execução seja equivalente ao planejamento. Isso pressupõe a necessidade de identificar desvios, que possam ocorrer na execução das atividades planejadas, estabelecendo alternativas para a correção de falhas detectadas. Já a avaliação, destina-se a comparar os resultados alcançados com os esperados. O acompanhamento e a avaliação, juntos, formam o mecanismo de *feedback* de desempenho.

O termo Desempenho, segundo Gama (1997), “é a ação ou conjunto de ações observáveis, orientadas a um dado resultado” (p. 1).

Mota (2001) resume, dizendo que a Gestão de Desempenho:

...engloba o acompanhamento do desempenho; a remoção ou minimização dos obstáculos existentes; a negociação de objetivos e metas; a análise do desempenho apresentado, em relação ao desempenho esperado e, finalmente, a troca de feedbacks, visando reforçar os pontos positivos e melhorar os pontos negativos que foram identificados (p. 2).

Guimarães e cols. (1998) afirmam, ainda, que as modernas organizações devem dispor de mecanismos de avaliação de desempenho, desde o nível corporativo até o individual, pois o desempenho no trabalho é resultante das competências dos indivíduos e das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização.

Sendo assim, pode-se dizer que a Gestão de Desempenho mostra-se como um mecanismo que permite à organização administrar e desenvolver os seus recursos humanos, desempenhando um importante papel na gestão de pessoas, necessário à consecução dos objetivos organizacionais.

2 – PROPÓSITOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A Avaliação de Desempenho, como ferramenta de diagnóstico, deve buscar atender às expectativas da organização em si, dos avaliadores e dos avaliados. Da organização, no que tange ao melhor conhecimento de seus recursos humanos, a fim de alcançar uma maior produtividade dos mesmos, assim como uma melhora dos níveis de satisfação, a partir da identificação de problemas que estejam afetando o desempenho. Dos avaliadores, que, via de

regra, são os que exercem chefia imediata sobre os avaliados; não somente para reafirmar sua autoridade, mas também revendo a validade de sua forma de exercê-la, uma vez que tal variável interfere diretamente na conduta dos avaliados. Dos avaliados, que estão preocupados com a própria produtividade, e, conseqüentemente, em saber quais os seus pontos positivos e negativos, desde que possam contar com seu supervisor e com a organização, para aproveitar os pontos positivos e superar suas dificuldades, tendo em vista a utilização máxima de suas potencialidades.

Para Bergamini (1979), um Programa de Avaliação de Desempenho oferece à Gerência de Recursos Humanos alguns subsídios:

- na Seleção de Pessoal - fonte de segurança, no que tange ao controle de validade do processo seletivo utilizado, uma vez que este faz uma estimativa de um desempenho futuro;
- no Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal - por serem suas conclusões finais uma fonte rica e segura de necessidades de treinamento e, também, por seus resultados indicarem a validade ou não dos programas de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal;
- na administração salarial - com a finalidade de recompensar esforços pessoais financeiramente;
- na movimentação de pessoas - por fornecer informações sobre todos os indivíduos existentes na organização.

Ainda dentre os objetivos intrínsecos à Avaliação de Desempenho, pode-se citar:

- definir e mensurar o grau de contribuição de cada colaborador na consecução dos objetivos da organização; e
- possibilitar ao colaborador e ao grupo em que se insere a identificação e busca de meios necessários ao autodesenvolvimento, através da sua participação e conhecimento dos resultados da avaliação.

Segundo Pontes (1999), os principais objetivos de um programa formal de Avaliação de Desempenho são:

- dinamizar o planejamento da organização;
- melhorar produtividade, qualidade e satisfação dos clientes;
- definir resultados esperados na organização;
- comprometer os colaboradores com os resultados esperados;
- melhorar comunicação entre chefia-colaborador;
- dar *feedback*, esperando melhores resultados das pessoas;

- gerar informações;
- esclarecer que os resultados dependem de um esforço de toda organização;
- estabelecer um clima interpessoal bom na equipe de trabalho;
- auxiliar no programa de qualidade;
- auxiliar em decisões sobre carreira, salário e participação nos resultados da organização; e
- auxiliar no levantamento de necessidades de treinamento.

Segundo Tachizawa e cols. (2001), os principais objetivos da Avaliação de Desempenho são:

- adequação do colaborador ao cargo;
- identificação das necessidades de treinamento;
- promoções; incentivo salarial ao bom desempenho;
- melhoria interpessoal entre chefia-colaborador;
- auto-aperfeiçoamento do colaborador;
- estimativa do potencial de desenvolvimento dos colaboradores;
- estímulo à maior produção;
- *feedback*; e
- decisões sobre transferência, dispensa e ascensão funcional.

Um órgão público federal, que instituiu o seu Sistema de Avaliação de Desempenho, definiu como seus objetivos específicos:

- Estimular a melhoria da qualidade e o aperfeiçoamento do trabalho, com vistas ao aumento da produtividade dentro das unidades e nos serviços prestados pela organização;
- Desenvolver a capacitação profissional e maximizar o aproveitamento do potencial dos servidores;
- Tornar possível a promoção nas carreiras;
- Subsidiar ações da área de Recursos Humanos (lotação, mobilidade, treinamento e desenvolvimento de servidores);
- Promover o processo de avaliação de desempenho de servidores em estágio probatório;
- Contribuir para a indicação de servidores ao exercício de funções comissionadas; e
- Somar pontos para habilitação à Licença para Capacitação.

Pode-se verificar que a maioria dos propósitos da Avaliação de Desempenho, conforme citados pelos autores acima, são equivalentes, só se diferenciando em alguns

pontos, como por exemplo: Pontes (1999) cita como objetivos a dinamização do planejamento da organização; a melhora na qualidade e satisfação dos clientes, e o auxílio ao programa de qualidade. Tachizawa e cols. (2001) citam a adequação do colaborador ao cargo e a estimativa do potencial de desenvolvimento dos colaboradores. Estes pontos não foram citados por outros autores pesquisados.

Sendo assim, pode-se inferir que a Avaliação de Desempenho poderá atender a alguns propósitos diferentes, dependendo do contexto em que está inserida e também do que se pretende, especificamente, atingir com o método de avaliação de desempenho que está sendo empregado em cada organização em especial. Serão discutidos, a seguir, os diversos métodos que podem ser empregados.

3 – MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A Avaliação de Desempenho pode ser realizada a partir de um ou mais métodos, que variam de acordo com a organização, com cada uma de suas áreas e em função dos objetivos que são almejados. É importante salientar, todavia, que, conforme afirmam os estudiosos do assunto, um dos fatores que mais influenciam no sucesso do Sistema de Avaliação de Desempenho é a escolha adequada do tipo de método a ser utilizado. Segundo Bergamini (1979), Pontes (1986), Chiavenato (1992 e 1998) e Gil (2001), existem diversos métodos de se avaliar o desempenho humano, dentre os quais, os mais comumente utilizados são:

- **Auto-avaliação:** é um método onde o próprio colaborador analisa seu desempenho e se avalia. Porém, só terá validade e confiabilidade, se aplicado a grupos com alto grau de maturidade profissional.

- **Avaliação 360°:** é uma gestão do desempenho que adiciona outras fontes de informação, além das chefias diretas, tais como: colegas, subordinados, clientes e o próprio avaliado. Um fator preponderante neste método de avaliação do desempenho é a identificação dos pontos fortes e pontos a desenvolver do avaliado, transmitidos por meio de sessões de *feedback*.

- **Avaliação de Desempenho por Objetivos:** método onde gerente e colaborador estabelecem, juntos, os objetivos a serem alcançados. Ele visa motivar, integrar, desenvolver as pessoas e promover um melhor relacionamento entre estas e seus gerentes, a fim de tornar o ambiente de trabalho agradável e produtivo. O desempenho de cada colaborador depende de sua estratégia pessoal. Cada colaborador tem liberdade para escolher sua forma de alcançar os

objetivos definidos; o gerente apenas aconselha e orienta. Vantagens: propicia a concordância prévia das funções importantes a serem desempenhadas por cada um; planeja eficazmente as novas tarefas; propicia o levantamento de necessidades de treinamento; etc. Desvantagens: quando mal aplicada, pode levar a problemas, se houver coerção de subordinados; fixação de objetivos incompatíveis com o potencial das pessoas; avaliação somente dos resultados e não das causas que levaram a esses resultados finais, etc.

- **Avaliação de Desempenho por Resultados:** requer a negociação do desempenho entre chefia e subordinado. Depois dessa negociação, são definidos os padrões de desempenho. A partir daí, é feita a comparação periódica entre os resultados esperados e os efetivamente alcançados por cada pessoa. É um método prático, mas seu funcionamento depende das atitudes e dos pontos de vista do gerente a respeito da avaliação de desempenho.

Sobre estes dois Métodos de Avaliação de Desempenho, citados acima, é necessário ressaltar que eles parecem ser sinônimos, porém, nota-se que existe uma pequena diferenciação entre eles, até porque pode-se dizer que os resultados são obtidos a partir dos objetivos definidos anteriormente. Entretanto, na pesquisa bibliográfica realizada pela autora desta Monografia, não foi encontrada a real diferença entre eles.

- **Método de Avaliação de Atividades:** avalia o colaborador de acordo com a relação de atividades previstas para o seu cargo.

- **Método da Comparação Simples ou Atribuição de Graus:** é um método muito rudimentar, onde as pessoas são avaliadas em contraste com o desempenho de um ou mais colaboradores. O avaliador deve ordenar os empregados do melhor para o pior, não permitindo empate. O resultado é uma ordenação clara dos colaboradores, do de desempenho mais alto para o de desempenho mais baixo. É uma avaliação que não permite qualquer tipo de programa para a melhoria do desempenho e que, também, não estimula um diálogo entre avaliador-avaliado, estabelecendo determinados critérios de avaliação. A diferença deste método com o acima citado é que ele avalia o colaborador individualmente e o Sistema de Classificação reúne os indivíduos em grupos, classificando cada grupo como bom ou ruim.

- **Método da Comparação Binária ou por Pares:** este método avalia o desempenho de cada colaborador, comparando-o com o desempenho dos demais indivíduos da equipe, em relação a diversos fatores de desempenho. Porém, ele se prende ao passado, não tem um programa de melhoria de desempenho e dificulta a comunicação entre líderes e membros da equipe.

- **Sistema de Classificação:** é necessário que o avaliador distribua os seus colaboradores em grupos, classificando-os, de acordo com os níveis de desempenho apresentados, a partir de uma dada escala de pontuação. O avaliador tem que levar em conta não só os indivíduos, mas também o trabalho desenvolvido por cada um deles. As desvantagens deste método são as seguintes: favorece a subjetividade; induz o avaliador a evitar os extremos da escala, pontuando na média.

- **Método das Escalas Gráficas:** mais antigo, simples e difundido, onde o avaliador situa o desempenho das pessoas em uma tabela de dupla entrada, onde as linhas representam os fatores que estão sendo avaliados e as colunas, os graus de avaliação. Esses fatores, que correspondem às características que se deseja avaliar em cada colaborador, são graduados, prevendo variações de ruim a excepcional. Este método difere do anterior, tendo em vista a existência de fatores de avaliação, previamente definidos e graduados no momento da avaliação. Uma vantagem deste método é a facilidade no entendimento dos procedimentos, tanto para o avaliador quanto para o avaliado, o que possibilita uma implementação simplificada. E as desvantagens são: é um instrumento que permite poucas alternativas ao avaliador e nem sempre se ajusta às características do avaliado; prende-se ao passado; e dificulta a comunicação no processo de *feedback*.

- **Método da Distribuição Forçada ou Avaliação Forçada:** consiste em colocar os colaboradores de determinados cargos em grupos e avaliá-los segundo determinado padrão. Por exemplo: 10% inferior; 20% médio inferior; 40% médio; 20% médio superior; e 10% superior. Por exemplo, se o grupo tiver dez pessoas, um será avaliado como inferior; dois como médios inferiores; quatro como médios; dois como médios superiores e um como superior.

- **Método da Escolha Forçada:** consiste na avaliação por meio de frases descritivas de determinados tipos de desempenho individual, sendo que o avaliador tem que escolher um exemplo comportamental mais próximo do desempenho do avaliado. As vantagens são: facilidade na aplicação; os resultados são isentos da influência subjetiva do avaliador. E as desvantagens: elaboração complexa; não oferece informações adicionais; discrimina somente o bom, médio ou baixo desempenho; deixa o avaliador sem noção do resultado da avaliação.

- **Método de Frases Descritivas:** consiste em um conjunto de frases que expressam o comportamento ideal e o comportamento aquém dos padrões de desempenho esperado. O avaliador deve colocar “sim” ou “não”, de acordo com o desempenho apresentado pelo avaliado.

- **Método de Incidentes Críticos:** tem como pressuposto que as pessoas têm características que podem levar a comportamentos positivos e negativos e, então, tenta avaliar estes extremos. O avaliador tem que observar e registrar, sistematicamente, tanto os comportamentos positivos quanto os negativos, das pessoas de sua equipe, nas situações de trabalho.

- **Método de Pesquisa de Campo:** a avaliação é realizada pelo gerente, auxiliado por um consultor, por meio de entrevistas, visando identificar as causas do desempenho ineficiente e propor medidas corretivas. Suas vantagens são: profunda visualização por parte do gerente, em relação aos conteúdos dos cargos, bem como sobre as habilidades, capacidades e conhecimentos neles exigidos; permite uma avaliação profunda, objetiva e imparcial de cada pessoa. E as desvantagens são: requer um alto custo para sua implementação; e morosidade no processamento da avaliação.

- **Métodos Combinados:** é a utilização de diferentes tipos de métodos, visando o alcance dos propósitos da avaliação.

- **Relatórios Verbais:** o avaliador faz sua avaliação sobre o trabalho de seu colaborador, descrevendo, de forma oral ou escrita, os comportamentos de cada um dos colaboradores, apresentando os defeitos e qualidades. Destacam-se os aspectos negativos: são incompletos; favorecem a subjetividade; dificuldade quanto ao significado dos termos empregados e a dificuldade da tabulação dos dados obtidos.

A classificação dos Métodos de Avaliação de Desempenho varia de autor para autor. Porém, para exemplificar, os mesmos aqui serão classificados de acordo com critérios de contemporaneidade ou de acordo com critérios de avaliação absoluta ou de comparação, como propõe Bergamini (1979).

Adotando-se o primeiro critério, contemporaneidade, os métodos podem ser subdivididos em dois grupos: métodos tradicionais e métodos contemporâneos ou atuais. Os tradicionais, dentre os acima citados, são os seguintes: Comparação Binária ou por Pares; Comparação Simples ou Atribuição de Graus; Distribuição Forçada ou Avaliação Forçada; Escolha Forçada; Escalas Gráficas; Frases Descritivas; Pesquisa de Campo; Avaliação de Atividades; Relatórios Verbais e Sistema de Classificação.

Já os métodos contemporâneos ou atuais são os de Avaliação 360º; Avaliação por Objetivos e Avaliação por Resultados; Métodos Combinados e os que incluem Auto-Avaliação e Métodos Combinados.

Escolhendo o critério de avaliação absoluta (preocupação exclusivamente com cada avaliado) ou por comparação (posicionamento do colaborador frente ao grupo), proposto por Bergamini (1979), a categorização passa a ser feita assim: os métodos de avaliação absoluta ou direta: Auto-Avaliação; Avaliação por Objetivos; Avaliação por Resultados; Escolha Forçada; Escalas Gráficas; Frases Descritivas; Incidentes Críticos; Pesquisa de Campo; Avaliação de Atividades; Relatórios Escritos e Relatórios Verbais; métodos de avaliação por comparação ou relativa: Avaliação 360º; Comparação Binária ou por Pares; Comparação Simples ou Atribuição de Graus; Distribuição Forçada ou Avaliação Forçada e Sistemas de Classificação.

São apresentados, a seguir, os avaliadores do desempenho humano nas organizações, ou seja, as fontes de avaliação do desempenho dos colaboradores. Cabe lembrar que as fontes de avaliação podem ser diferentes em cada organização e, também, podem depender do tipo de método de avaliação adotado.

4 – OS AVALIADORES

O sucesso de um Programa de Avaliação de Desempenho está, em grande parte, relacionado à competência dos avaliadores. Eles têm que estar preparados para analisar o desempenho dos seus colaboradores. Mesmo se o melhor método for adotado, se o avaliador não tiver clareza dos propósitos, conceitos e problemas da avaliação, não se conseguirá obter êxito nessa prática, e, conseqüentemente, será difícil detectar os obstáculos presentes nas atividades dos colaboradores, bem como aumentar o potencial deles na organização.

Os avaliadores têm como responsabilidades:

- participar de treinamentos específicos e obrigatórios, visando conhecer os critérios e procedimentos mais adequados à correta aplicação do Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD);
- efetuar entrevistas com o avaliado, ao término de cada período avaliativo, procurando, assim, corrigir eventuais falhas detectadas e motivar o seu aprimoramento profissional;
- acompanhar, gerenciar e avaliar os resultados do desempenho do avaliado;
- encaminhar os instrumentos de avaliação de desempenho, devidamente preenchidos, para a área de Recursos Humanos.

Segundo Bergamini (1979), por avaliadores de desempenho entendem-se as pessoas que, direta ou indiretamente, envolvem-se na prática de detectar diferenças individuais de comportamentos no trabalho. É necessário ressaltar a percepção individual e particular de cada avaliador sobre seu avaliado, podendo ocorrer, em certos casos, distorções da realidade, que se denominam disfunções perceptivas.

Por conseguinte, é indispensável que se tenha um cuidado maior, ao eleger os avaliadores e que eles sejam preparados, através de treinamento, para proceder à avaliação de forma criteriosa, pois, assim, pode-se começar a neutralizar a possibilidade de disfunção perceptiva.

Os avaliadores, ou seja, os responsáveis pelo processamento da verificação, mediação e acompanhamento do desempenho humano podem variar de uma organização a outra, dependendo da sistemática adotada, do organograma da organização e da Política de Recursos Humanos desenvolvida. Segundo Bergamini (1979) e Gil (2001), são estes os avaliadores do desempenho: o supervisor direto ou gerente; o próprio colaborador, através de sua auto-avaliação; a equipe de trabalho ou pares; a comissão de avaliação; os subordinados; o órgão de Recursos Humanos; e o entorno do avaliado.

- **Supervisor direto ou gerente:** é aquele hierarquicamente acima do colaborador. Ele é escolhido, na maioria das organizações, por conviver boa parte do tempo com o avaliado e, de certa forma, ser responsável por seu desempenho, podendo, então, identificar pontos fortes e fracos. Todavia, esta única forma de percepção pode favorecer a subjetividade.

- **O próprio colaborador, através de sua auto-avaliação:** a auto-avaliação pode ser feita de duas maneiras, sendo que, na primeira, o avaliado preenche sua ficha de avaliação e a leva ao seu supervisor e, na segunda, o supervisor e o avaliado preenchem juntos a ficha de avaliação. Porém, a auto-avaliação exige um grau de abertura da organização e maturidade dos colaboradores, pois somente nestas condições é que produz bons efeitos, isto é, esclarecimento mútuo, orientação do avaliado e reparação de possíveis distorções da avaliação, bem como do excesso de subjetividade.

- **A equipe de trabalho ou pares:** nesta modalidade, a própria equipe de trabalho avalia o desempenho de cada um dos seus colaboradores e define objetivos e metas a alcançar.

- **A comissão de avaliação:** a chefia imediata procede à avaliação e depois encaminha os resultados à área de Recursos Humanos ou de Pessoal, onde a avaliação é analisada, para que sejam garantidas a consistência das informações fornecidas e a viabilidade

de atendimento das solicitações realizadas. A comissão é composta de membros permanentes e membros transitórios. Os primeiros verificam a distribuição dos resultados entre as avaliações dos vários setores da organização; porém, não devem interferir no julgamento, só podendo fazê-lo, quando a Política de Recursos Humanos da organização é desrespeitada; já os segundos, são pessoas diretamente ligadas aos avaliados, ou seja, do mesmo setor.

- **Os subordinados:** nesse caso, os subordinados avaliam o desempenho de sua chefia, possibilitando à mesma conhecer a opinião de seus colaboradores a seu respeito.

- **O órgão de Recursos Humanos:** o Recursos Humanos assume a responsabilidade pela avaliação de desempenho de todos os colaboradores da organização, tendo um caráter centralizador e burocrático, dando pouca liberdade aos avaliadores. Este tipo de avaliação pode favorecer a padronização, o que despreza as características singulares de cada colaborador.

- **O entorno do avaliado:** mais conhecida como avaliação 360°, é feita por todos que têm interação profissional com o avaliado (chefia, colegas, subordinados, clientes internos e externos e fornecedores). É uma avaliação mais rica, por ter informações de todas as pessoas/áreas que se inter-relacionam com o avaliado; porém, mais trabalhosa, pois o número de avaliadores para cada avaliado é grande.

Diante do exposto, pode-se levantar algumas questões de pesquisa: quais são os preditores de sucesso da Avaliação de Desempenho? A metodologia adotada e a capacitação do avaliador são os preditores mais fortes? Comparando-se os dois, a capacitação do avaliador tem mais poder preditivo?

Será apresentada, a seguir, uma breve discussão sobre a implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho nas organizações.

5 – A IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

Segundo Lucena (1977), a interação entre a organização e as pessoas que a compõem tende a buscar um equilíbrio, que se traduz pela consolidação de certos padrões de valores, diretrizes, políticas, objetivos, linhas de ação e procedimentos, sendo que as pessoas são orientadas a assimilá-los e a ajustar-se a eles. Partindo do pressuposto de que existe esse equilíbrio, qualquer que seja o tipo de interferência realizada no sistema organizacional, o impacto sobre as pessoas que o compõem é decisivo. Em contrapartida, conforme Bergamini

(1979), programas que visam quaisquer modificações no Subsistema de Recursos Humanos determinam, por sua vez, um impacto na organização como um todo. Ou seja, de acordo com a Teoria de Sistemas, é o todo se refletindo nas partes e as partes se refletindo no todo.

Sendo assim, a implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho pode ser considerada como um processo de mudança, que embora interesse a todos os níveis da organização, dificuldades e resistências podem surgir de todos os lados, gerando uma atitude de desconfiança, por parte dos avaliadores e avaliados.

Isto porque, segundo Lucena (1992), a utilização de um Sistema de Avaliação de Desempenho expõe as pessoas do ponto de vista administrativo e profissional:

A transparência das decisões tomadas, do comprometimento com resultados assumidos e a constatação do desempenho realmente apresentado são práticas de trabalho pouco comuns. O que se tem observado nas organizações é um jogo de “esconde-esconde”, das justificativas vazias e obscuras do paternalismo incoseqüente. As percepções decorrentes desse traço cultural conduzem a interpretações que confundem a atitude profissional na busca de soluções de problemas, como perseguição; a atividade de coordenação do trabalho, como “caça às bruxas”; a análise de causas dos desvios de desempenhos, como interesses menores em “derrubar alguém”; a informação sobre o despreparo e a desqualificação das pessoas é omitida em nome da solidariedade e do respeito ao ser humano, construindo um ambiente artificial, onde todos são enganados por todos, embora conheçam a verdade. Todos esses fatores confundem-se na expressão da Cultura Organizacional, exigindo, assim, grande esforço de percepção para identificar, analisar e caracterizar todas as variáveis, fatores, facilidades, dificuldades, recursos e demais agentes que impactarão na implementação do processo de avaliação de desempenho ou em qualquer outra intervenção de mudança (p. 54).

Segundo Bergamini (1979), as principais causas de resistência oferecida pelas pessoas, diante da iminência da adoção de um Sistema de Avaliação de Desempenho, repousam sobre quatro pilares básicos:

- a aversão natural que o ser humano possui diante da situação na qual se vê obrigado a criticar um subordinado, podendo ver-se envolvido numa desagradável discussão;
- a falta de preparo e, por conseguinte, de habilidade das pessoas para bem conduzirem uma entrevista, o que pode ocasionar uma sintomática sensação de insegurança;

- a má vontade habitual das pessoas, todas as vezes que se torna necessário adotar uma nova maneira de proceder e suas indispensáveis alterações na forma habitual de trabalhar;
- um clima generalizado de desconfiança, quanto à validade do instrumento de avaliação e a ignorância natural sobre a sua metodologia de uso, em termos de aplicação na prática do dia-a-dia.

McGregor (1973) procura mostrar que o método convencional de avaliação, quando usado de forma desavisada, transforma-se em prática indesejável na gestão de pessoas, pois coloca o avaliador na posição de juiz, o que, indubitavelmente, cria, em toda a organização, um clima de constrangimento, que, com o tempo, costuma tornar-se uma resistência declarada por parte de todos.

Pode-se dizer, então, que, para a escolha de um método de Avaliação de Desempenho adequado e para a definição da melhor maneira de implementá-lo, é imprescindível conhecer bem a organização, por meio de um levantamento de dados que permitam diagnosticar, o mais fielmente possível, o ambiente organizacional e as características relevantes de sua cultura, fornecendo às pessoas que o compõem elementos suficientes que lhes permitam conhecer completa e corretamente o sistema de avaliação a ser implementado.

Cabe frisar, ainda que, o êxito de um Programa de Avaliação de Desempenho depende da atuação dos avaliadores, que geralmente são os que exercem cargos de chefia nas organizações. Daí a importância de ser aplicado um programa de treinamento para os mesmos, a fim de que conheçam o método de avaliação a ser utilizado, seus objetivos e para que haja uma redução das distorções perceptivas no ato de avaliar. É fundamental, também, que seja desenvolvida sua habilidade de observar e obter dados e informações a respeito do desempenho dos subordinados; sua capacidade de interpretar esses dados e de transformá-los em uma avaliação de desempenho, bem como de analisar e propor as medidas corretivas necessárias.

Aos avaliados é fundamental que sejam esclarecidos aspectos concernentes à avaliação de desempenho, em termos de objetivos, sua inter-relação com a organização, os benefícios e importância para os mesmos, seu papel e responsabilidade a serem assumidos, dentre outros aspectos, para que o clima de insegurança e resistência a esta mudança implementada seja reduzido ou eliminado.

Um problema constatado no Serviço Público brasileiro, em relação aos avaliadores, é a transitoriedade das chefias, uma vez que esses cargos geralmente são preenchidos pelo critério da confiança, independente, muitas vezes, da importância representada por eles na estrutura

organizacional. Esse fator traz reflexos negativos na implementação de Programas de Avaliação de Desempenho, pois o chefe de hoje pode ser o subordinado de amanhã, o que, segundo Carvalho (1979), significa que essa chefia pode ser conduzida “amigavelmente”, ou seja, de modo a evitar futuros desentendimentos, utilizando critérios que não transcrevem a realidade da forma mais fidedigna possível, conforme a avaliação de desempenho exige.

Uma solução proposta por Grillo (1982), para esta problemática, seria a inclusão dos cargos de chefia na linha de progressão e ascensão. No entanto, apesar desta orientação ser utilizada em outros países, o governo brasileiro sempre reagiu à idéia, pois, caso ela fosse implementada, seria necessária a exclusão de alguns cargos de direção superior, aos quais se atribui a definição de políticas governamentais. Porém, aqueles cargos de chefia que não apresentam essas características, e que hoje são preenchidos pelo critério da confiança, poderiam perfeitamente integrar a carreira, de forma a ampliar as perspectivas dos servidores públicos, que teriam oportunidade de alcançar os postos de direção pelo próprio esforço, sem depender de favores ou indicações de uma chefia nem sempre preparada para tomar essa decisão. A Avaliação de Desempenho, neste contexto, teria uma importância inegável, no que tange ao comportamento dos avaliadores, pois supõe-se que estes possuiriam condições mais adequadas ao pleno exercício da tarefa, de forma a possibilitar decisões justas e que refletissem os anseios dos avaliados.

Uma vez implementado o Programa de Avaliação de Desempenho, deve-se fazer o acompanhamento, a manutenção e controle dos resultados alcançados pelo mesmo. Tais resultados, conforme Chiavenato (1998), serão indicadores das necessidades de ajustamento nos critérios e nas políticas adotadas, de reformulação, de treinamento dos avaliadores, etc. Esta manutenção e controle devem envolver os seguintes aspectos: a eficácia dos métodos de avaliação; a adequação dos períodos de avaliação; os resultados das avaliações em si; as atitudes dos avaliadores; as providências resultantes das avaliações de desempenho.

Cabe ressaltar que, numa visão mais tradicional de gestão, a Avaliação de Desempenho tem sido considerada, apenas, como uma burocracia exigida pelo Serviço de Recursos Humanos. No entanto, os modelos mais recentes de Gestão de Pessoas têm adotado uma perspectiva mais ampla, segundo a qual a Gestão do Desempenho não se limita à medição do mesmo, mas, sim, à consideração das diferentes variáveis que determinam os comportamentos: a estratégia organizacional; as competências e atributos individuais necessários a essa estratégia e as condições contextuais, como as condições econômicas, o Clima e a Cultura Organizacional.

Assim, os Sistemas de Gestão de Desempenho mais completos envolvem três aspectos:

1. a definição dos comportamentos e das competências a eles associadas, que sejam relevantes para a organização, tendo em vista a correlação com os objetivos organizacionais;
2. a medição do desempenho, através de diferentes metodologias de avaliação de desempenho, bem como a avaliação de problemas operacionais, motivacionais ou de Clima Organizacional que dificultem o desempenho esperado;
3. a transmissão de *feedback* aos colaboradores, objetivando a melhoria e desenvolvimento do desempenho individual.

O processo de transmissão de *feedback*, utilizado nestas concepções atuais de Avaliação de Desempenho, é complexo e propenso a desencadear elevados níveis de ansiedade, por parte dos envolvidos, particularmente quando é negativo. No entanto, é imprescindível que essa sessão de *feedback* oportunize a identificação de objetivos específicos a serem alcançados e de padrões de desempenho esperado.

6 – A EFETIVIDADE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A EFETIVIDADE DO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Neste item, serão considerados alguns critérios que fazem com que o Instrumento e o Sistema de Avaliação de Desempenho sejam efetivos. São eles: confiabilidade; validade; sensibilidade; objetividade; simplicidade e precisão.

Confiabilidade

Para ser confiável, segundo Bergamini (1979), um Instrumento de Avaliação de Desempenho deve apresentar resultados iguais, em situações semelhantes, ou seja, não deve apresentar discrepância.

Validade

Segundo Bergamini (1979), pode-se verificar se um Instrumento de Avaliação é válido, observando-se se ele realmente mede tudo o que se propõe a medir, de acordo com os objetivos a partir dos quais se montou o SAD. Ele será válido, então, se medir tudo o que é mensurável, no que diz respeito ao objeto da avaliação.

Além disso, a autora argumenta que, se houver uma concordância entre os resultados apurados no SAD e o que realmente é observado na prática, o índice de validade dos instrumentos e do SAD será maior. Também se deve levar em conta o poder discriminante de cada item, isto é, se cada um deles que constam na ficha é válido em si mesmo.

Precisão

Segundo Mota (2000):

Mensurações precisas implicam em confiabilidade e validade. Sendo assim, vale ressaltar que é difícil obter-se medidas de Avaliação de Desempenho precisas, devido à possibilidade de ocorrência de Erros de Avaliação. Trata-se de uma questão mais emergente, no que se refere a medidas de julgamento, em comparação com medidas objetivas, já que as primeiras são mais passíveis de erros (p. 12).

Sensibilidade

Um instrumento deve ter as características de sensibilidade presentes, ou seja, deve discriminar as diferenças entre as pessoa que está avaliando. Três características podem identificar a sensibilidade de um instrumento: (1) se existem elementos em todas as posições da curva psicométrica; (2) se cada um dos itens e as notas globais atribuídas diferenciam os colaboradores, em termos de rendimento; e (3) se as graduações discriminam cada indivíduo, em termos de desempenho (Bergamini, 1979).

Objetividade

Para Bergamini (1979), um instrumento tem que impedir que a subjetividade do avaliador interfira na apuração e no resultado da avaliação, impossibilitando, então, que o avaliador se sirva de conceitos pessoais, para descrever seu subordinado. A autora acrescenta, ainda, que, para se ter mais objetividade no instrumento de avaliação, é necessário que o avaliador seja orientado a examinar os conceitos em partes e não em geral, pois o geral é mais subjetivo.

Simplicidade

O preenchimento da Ficha de Avaliação de Desempenho deve ser uma tarefa que despenda o mínimo de esforço do avaliador, para que este consiga dar todas as informações necessárias, atendendo aos critérios de quantidade, qualidade e prazo. Segundo Bergamini

(1979), se o instrumento for complicado, o avaliador pode não entender alguma solicitação e, por conseguinte, fazê-la de uma forma incompleta ou distorcida.

O interessante é que se tenha um menor número de questões/assertivas possível, de modo que estas supram o que a Gestão de Recursos Humanos necessita para o seu planejamento. Também é importante que tais questões/assertivas contenham uma terminologia acessível a todos os níveis de instrução que irão manusear as Fichas de Avaliação de Desempenho.

A EFETIVIDADE DO SISTEMA COMO UM TODO

Para que um Sistema de Avaliação de Desempenho seja efetivo, além dos itens citados acima sobre o Instrumento de Avaliação de Desempenho, é necessário, segundo Gil (2001):

- que o avaliador conheça as aptidões, temperamentos, habilidades sociais, etc. dos avaliados;
- que reconheça que as pessoas são diferentes entre si;
- que conheça o conteúdo dos cargos ocupados pelos avaliados;
- que mantenha uma constante observação do desempenho do avaliado, para que, na época certa, possa preencher a avaliação formal;
- que perceba com clareza o que deve observar, o que cada fator de avaliação pede;
- que registre todos os fatos relevantes ocorridos durante o período avaliativo;
- que o avaliador seja o mais imparcial possível com o avaliado;
- que instrua o avaliado sobre a importância da Avaliação de Desempenho para a organização e para o próprio avaliado;
- que observe as mudanças de comportamento do avaliado, ao longo do tempo, para não avaliar de forma rotineira; e
- que o avaliador esteja atento aos Erros de Avaliação, para que não os cometa.

Também, para se dizer que um sistema é digno de crédito, faz-se necessário verificar a atitude do coordenador do Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD), diante dos resultados obtidos, pois se houver rigidez e supervalorização da avaliação, o SAD pode perder a sua credibilidade, em toda a organização.

Segundo Mota (2000), há que se verificar, também, duas questões importantes: “(1) se a amostra de desempenho apresentada é confiável, ou seja, se está de acordo com o padrão do próprio indivíduo; (2) se a observação ou mensuração de tal desempenho é confiável” (p. 12).

A separação destas questões é difícil de ser feita, assim sendo, é possível avaliar somente a confiabilidade da combinação desempenho x observação.

Serão apresentados, a seguir, os principais Erros de Avaliação de Desempenho, que constituem o principal foco do problema de pesquisa apresentado neste estudo.

7 – ERROS DE AVALIAÇÃO

A importância, utilidade e potencialidade da Avaliação de Desempenho demonstram a razão dos pesquisadores se preocuparem com seu processo, em termos de eficiência e eficácia. A eficiência diz respeito a uma avaliação sem erros; a eficácia, ao alcance de resultados justos. Ao longo da história da Avaliação de Desempenho, os estudiosos tentaram desenvolver escalas cada vez mais sofisticadas, no intuito de eliminar os Erros de Avaliação. Surgiram, por exemplo, as escalas BARs (*Behaviorally Anchored Scales*) e as BOSSs (*Behavior Observation Scales*). Mota (2000) define estas escalas como:

A primeira caracteriza-se por descrições de comportamentos atuais, que refletem níveis variados de eficiência, na dimensão de desempenho sob consideração. (...)O avaliador é solicitado a inferir ou predizer o comportamento do avaliado, com base em observações anteriores de seu desempenho. A segunda, (...)solicita ao avaliador julgar um avaliado, com respeito a cada um dos itens que descrevem comportamentos no trabalho. (...)A escala de julgamentos normalmente tem cinco categorias, definidas em termos da frequência com que o avaliador tem observado o avaliado engajado no comportamento descrito por cada item (pp. 9-10).

Mesmo assim, os Erros de Avaliação permaneceram. Talvez porque o enfoque tenha sido só em eliminar o erro encontrado na instrumentação e não em suas fontes (Gama, 1997). Variáveis como, por exemplo, objetivos do sistema, atitudes do avaliador, percepção dos usuários, relações interpessoais receberam pouca atenção, o que, segundo Giles (1990), *apud* Gama (1997), é interessante, pois os estudos apontavam o contexto como de considerável influência.

Os Erros de Avaliação de Desempenho mais comuns são resultantes de julgamentos e observações equivocadas e podem ser identificados, quando se observam discrepâncias entre o desempenho real do avaliado e o julgamento feito pelo avaliador. Sendo assim, eles devem ser evitados, porque podem causar desmotivação, queda dos níveis de produtividade e fracasso dos modelos de Avaliação de Desempenho.

A falta de êxito do Sistema de Avaliação de Desempenho pode ter diferentes causas, tais como: construção do sistema, escolha de métodos inadequados e forma errada de conduzir o processo de avaliação.

No que se refere à construção do Sistema de Avaliação, os erros mais comuns podem ser:

- **Pretensão de atender simultaneamente a muitos objetivos:** quanto maior o número de objetivos a serem atingidos, maior a complexidade e cuidado na construção e manutenção do sistema. Sendo assim, um grande número de objetivos pode comprometer a eficácia do Sistema, pela dificuldade na aplicação dos critérios e possibilidade de inconsistência interna, já que a busca de um objetivo muitas vezes contraria procedimentos necessários para a consecução de outros.

- **Não consideração da singularidade das situações:** muitos Sistemas de Avaliação utilizam o mesmo procedimento para avaliar pessoas que se encontram em situações diferentes ou são de cargos diferentes. Desta forma, os resultados podem ser irrelevantes, não contribuindo para com os objetivos a serem alcançados.

- **Uso de padrões definidos com base no passado:** algumas organizações focam a sua avaliação no desempenho passado; porém, sendo as organizações permeadas por mudanças rápidas, o processo de avaliação tem que ser dinâmico, direcionando o foco para o presente e o futuro. O passado pode ser um referencial, mas não a variável mais significativa do processo.

- **Uso de padrões com graus inadequados de desafios:** se todos os padrões apresentam graus baixos a serem atingidos, as pessoas podem deixar de se esforçar, em prol do aperfeiçoamento do desempenho, passando a realizar as tarefas de forma mecânica, podendo, assim, apresentar erros que antes não existiam.

- **Transposição de metodologias e instrumentos de uma realidade para outra:** algumas organizações operam Sistemas de Avaliação de Desempenho parcial ou completamente distantes de sua própria realidade, cultura interna e que, conseqüentemente, pouco contribuem para sua melhoria. Isto pode ocorrer, quando a organização resolve utilizar sistemas vigentes em outras realidades organizacionais e, até mesmo, em outros países ou quando compra pacotes já prontos, não se preocupando em adaptar a sistemática à sua cultura, que é diferente de qualquer outra.

Já em relação à escolha de métodos inadequados, as principais falhas apresentadas podem ser quanto à escolha de métodos voltados para avaliar desempenhos passados ou

voltados para o futuro. Muitas organizações optam por adaptar os dois métodos, tentando observar o desempenho ocorrido e impactar o desempenho o futuro. Porém, os métodos voltados para o passado só podem ser de alguma valia para organizações estáveis, que não conseguem antecipar futuras dificuldades de seus colaboradores. E os métodos voltados para o futuro comparam o desempenho atual do colaborador com os padrões de desempenho esperado, para que, assim, possam prever as condições futuras e tomar as devidas providências, caso seja necessário.

E, finalmente, os erros na forma de conduzir o processo de Avaliação de Desempenho podem ocorrer por parte do Sistema de Avaliação, do avaliador ou do avaliado.

No que diz respeito ao Sistema de Avaliação em uso, os erros podem ser os seguintes: “Dia D” avaliar; retardamento de ações administrativas e padronização inadequada. O primeiro se refere a um dia previamente estabelecido para proceder à avaliação, o que pode ser um momento inadequado e, também, pode impedir que a avaliação seja feita em outra época que indique necessidade. Além disso, tal prática implica em avaliações estanques, sem o devido acompanhamento do desempenho. O retardamento de ações administrativas ocorre, quando ações que deveriam ser implementadas de imediato são adiadas, até que a avaliação de desempenho formal seja realizada e somente depois é que são tomadas as providências necessárias. Isto pode gerar conflitos que costumam se exacerbar a cada dia. Já a padronização inadequada, diz respeito a modelos de avaliação que apresentam padrões pré-fixados para o desempenho, que podem nivelar os desempenhos por baixo.

Quanto aos erros gerados pelo avaliador, os encontrados na literatura são:

- **Subjetivismo (erro de semelhança):** atribuir ao avaliado qualidades e defeitos que são próprios do observador ou avaliador. A avaliação é realizada com base nas qualidades que o avaliador percebe em si mesmo, de modo que, se o avaliado possui tais características, ele é beneficiado; se não, penalizado.

- **Unilateralidade:** valorizar aspectos que apenas o avaliador julga importantes.

- **Tendência central (centralização):** tendência a utilizar, indiscriminadamente, o ponto médio da escala de pontuação, não assumindo valores extremos, por receio de prejudicar os avaliados com desempenho insatisfatório e/ou assumir responsabilidades pelos que superam os padrões esperados.

- **Efeito de Halo:** avaliação resultante de impressões globais acerca do desempenho do avaliado e não de acordo com todas as dimensões do desempenho. Deste modo,

impressões favoráveis podem resultar em avaliações positivas e impressões desfavoráveis, em avaliações negativas.

- **Falta de memória (erro de recenticidade ou prevalência da proximidade):** ater-se apenas aos últimos acontecimentos, esquecendo-se de fatos significativos que possam ter ocorrido durante todo o espaço de tempo ao qual se refere a avaliação.

- **Supervalorização da avaliação:** acreditar que um simples instrumento de avaliação dos níveis de desempenho individuais possa corrigir defeitos nas pessoas.

- **Desvalorização da avaliação:** acreditar que a avaliação seja um procedimento sem valor e que em nada pode contribuir para o melhor aproveitamento dos recursos humanos na organização.

- **Falta de técnica:** desconhecimento das principais características da avaliação, emitindo julgamentos unicamente através do bom senso.

- **Força do hábito:** ocasionada pela insensibilidade em apontar variações no desempenho do avaliado, com relação a ele mesmo, no decorrer dos anos, ou com relação aos demais colegas de trabalho.

- **Posições contrárias:** facilmente detectadas através dos boatos sobre a avaliação de desempenho, que, em última análise, representam distorções dos pressupostos básicos e das aplicações práticas do sistema. Exemplo: a avaliação de desempenho foi criada para determinar cortes de pessoal em massa.

- **Critério único:** avaliar com base, apenas, em um critério.

- **Leniência ou brandura (erro de indulgência positiva):** no que diz respeito ao desempenho real que um colaborador exiba, alguns avaliadores atribuem pontuações altas. Assim, o desempenho do colaborador se torna superestimado, isto é, classificado mais alto do que realmente deveria. Isto decorre da inabilidade do avaliador em observar e identificar as diferenças existentes entre os avaliados, no que se refere aos seus níveis de desempenho no trabalho.

- **Severidade (erro de indulgência negativa):** caracteriza-se pelo uso indiscriminado do extremo negativo da escala de avaliação, subestimando o avaliado, ou seja, dando-lhe pontuação mais baixa do que a merecida. E resulta da inabilidade do avaliador em observar e identificar diferenças de desempenho, dando pontuações mais baixas do que o desempenho real do avaliado merecia.

- **Diferentes graus de rigor:** quando alguns avaliadores são mais rigorosos do que outros, podendo fazer avaliações mais desfavoráveis aos seus colaboradores, em comparação

com colaboradores de outras unidades que tenham desempenhos piores. Este erro é decorrente da combinação dos dois erros apresentados acima (leniência e severidade).

Este erro acima citado não existiria se, numa mesma organização, os colaboradores fossem avaliados pelo mesmo avaliador. Embora houvesse, ainda, um fator de erro, ele seria aplicado igualmente a todos.

- **Diferenciação baixa:** Corresponde ao estilo do avaliador de classificar comportamento, sem objetividade e cuidado. Os avaliadores podem ser: diferenciadores altos, usando toda ou a maior parte da escala de avaliação; ou diferenciadores baixos, usando uma faixa limitada da escala. Os primeiros tendem a utilizar todas as informações disponíveis. Já os segundos, tendem a ignorar diferenças, percebendo níveis de desempenho como mais semelhantes do que realmente são.

- **Informação forçada para combinar com critérios de não-desempenho:** o avaliador ajusta a avaliação, a partir de critérios não relacionados ao desempenho. Exemplo: o avaliador considera que a avaliação deve ser feita com base no critério de antigüidade e não no de desempenho. Assim, ele ajusta cada avaliação com a posição de antigüidade do avaliado.

- **Julgamento em termos lógicos:** o avaliador identifica duas ou mais características como correlacionadas logicamente, avaliando, assim, uma em função da outra. Exemplo: se a produtividade do avaliado é excelente, o avaliador considera que a qualidade também é excelente, embora não haja correlação direta entre os dois fatores.

- **Erro de contraste:** realiza uma dada avaliação, comparando-a com o resultado da avaliação anterior. Assim, se o avaliado antecedente obteve uma pontuação muito alta, o atual é prejudicado. Se ao contrário, é beneficiado.

- **Erro de Preconceito Pessoal:** avalia distorcidamente o seu colaborador, por puro preconceito, por exemplo, de cor, sexo, religião, etc..

- **Obstáculos interpessoais:** o avaliador se deixa levar por simpatias ou antipatias pessoais, não sabendo separar o seu papel profissional de outros papéis sociais, em que predominam um relacionamento afetivo (amizade, parentesco, etc.).

- **Favoritismo:** acontece quando o avaliador privilegia alguém, em detrimento de outros, por laços afetivos, interesses ou motivos pessoais, ou até por medo do avaliado.

- **Erro de Falsidade:** é a ocultação ou distorção de informações, propositalmente, sobre o julgamento do avaliado, com o objetivo de prejudicá-lo ou beneficiá-lo. Por exemplo, o avaliador distorce a avaliação, por algum interesse político.

- **Similaridade e contraste:** O avaliador julga o desempenho das pessoas, a partir de sua auto-percepção, considerando como ele mesmo faria em determinada situação, e compara com o que o colaborador fez. Se o desempenho foi similar ao que ele faria, as pontuações são maiores; se foi diferente, as pontuações são menores.

- **Prevalência do papel:** alguns avaliadores realizam a avaliação de um dado desempenho, com base em como deveria ser exercido aquele papel, de acordo com o senso comum, principalmente, em se tratando de cargos de chefia.

Segundo Tachizawa e cols. (2001):

A melhor maneira de evitar esses problemas é submeter os avaliadores a um treinamento prévio, explicando-lhes os critérios a serem utilizados no processo de avaliação e mostrando-lhes as distorções mais comuns. A comissão de avaliação contribui, também, para minorar tais problemas, mediante o monitoramento constante dos especialistas em Recursos Humanos e a troca de experiências entre os avaliadores (p. 214).

Finalmente, os erros na forma de conduzir a avaliação de desempenho podem ser gerados por parte do avaliado. Este pode apresentar um desempenho de fachada, ou seja, passar a realizar um bom trabalho, imediatamente antes da avaliação ser realizada e, em seguida, retomar seus hábitos errôneos, que apresentava antes do procedimento de avaliação. Outros avaliados podem, também, supervalorizar o que fazem. Ou seja, suas ações são enganosas e manipuladoras, escondendo o real desempenho. O avaliado, também, pode apresentar o comportamento de manipulação, tentando controlar os outros com agrados ou chantagens emocionais ou de poder.

8 – ANÁLISE CRÍTICA DE RESULTADOS DE PESQUISAS

Neste item, serão apresentados e discutidos os resultados de três pesquisas:

- a primeira foi realizada pela ENAP (Escola Nacional de Administração Pública), com o tema “*Survey* sobre experiência de Avaliação de Desempenho na Administração Pública Federal”, realizada de outubro a dezembro de 1999, por Catarina Cecília Odelius. Foram analisadas as experiências das organizações: Delegacia da Receita Federal de Belém - DRF/Belém; Fundação Joaquim Nabuco - FJN; Universidade Federal de Uberlândia - UFU; Serviço Federal de Processamento de Dados - SERPRO; Secretaria Federal de Controle – SFC; e Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Embrapa. A análise foi feita a partir de

dados dos Sistemas de Avaliação de Desempenho - SADs, baseando-se na literatura sobre o tema;

- a segunda foi realizada em um Órgão Público Federal, pertencente ao Poder Judiciário, sobre alguns itens que os colaboradores consideravam importantes para a construção de um Programa de Avaliação de Desempenho Funcional. Esta pesquisa foi realizada no final do ano de 2001, contando com uma amostra de 271 colaboradores, divididos proporcionalmente, de acordo com o número de colaboradores que trabalhavam em cada unidade de lotação. Também apresentou 32,6% de colaboradores que exerciam função gerencial e 67,4% que não exerciam;
- finalmente, a terceira pesquisa foi realizada em outro Órgão Público Federal, também pertencente ao Poder Judiciário, com uma amostra de 1408 colaboradores. Verificou-se as pontuações obtidas no Sistema de Avaliação de Desempenho Funcional, comparando-se as áreas Administrativa, Judiciária e os Gabinetes de Ministros.

No que se refere à pesquisa realizada pela ENAP, a primeira questão analisada diz respeito aos objetivos da Avaliação de Desempenho. Para tanto, a pesquisa baseou-se na “comparação dos usos definidos pelas organizações pesquisadas para as informações obtidas com o SAD”, onde se fez uma análise comparativa entre os propósitos dos SADs mais encontrados na literatura e os propósitos definidos pelas organizações pesquisadas (Anexo 1).

Quanto a este fim, destaca-se a intenção das seis organizações pesquisadas em utilizar o SAD para o desenvolvimento e capacitação dos seus colaboradores. Em seguida, encontram-se o uso do SAD, também, para fins de promoção e progressão funcional (em 83,33% das organizações) e para planejamento do trabalho e metas a alcançar (em 66,67% das organizações pesquisadas).

Pode-se verificar, também, que o SAD não é muito utilizado nessas organizações, para fins de seleção interna, decisões administrativas, assistência social, punição e demissão. Esses itens, também, não são muito encontrados na literatura a respeito dos propósitos dos SADs, diferentemente dos itens que foram mais destacados na pesquisa, que são, da mesma forma, os mais encontrados nos resultados de pesquisas, de um modo geral.

Cabe lembrar que nenhuma organização se propõe a utilizar de todos os propósitos encontrados na literatura. Porém, a organização FJN atendeu a 68,75% dos propósitos indicados na tabela em anexo (Anexo 1) e a EMBRAPA atendeu a 62,5%, sendo as que obtiveram maiores resultados.

A pesquisa também se preocupou em descrever os SADs pesquisados nas seis organizações em questão (Anexo 2), descrevendo como cada organização realiza o seu SAD e como é o seu método.

As fontes de avaliação também foram pesquisadas e confirmou-se que os avaliadores de qualquer organização são definidos de acordo com o método adotado e, também, com o SAD implementado, podendo, então, variar de uma organização a outra (vide Anexo 3). Com relação a essa questão, verificou-se que três das organizações pesquisadas, DRF/Belém, UFU e SERPRO, utilizavam-se de fontes de avaliação múltiplas. Já a Embrapa, seguia critérios previamente estabelecidos em cada unidade, podendo eles ser ou não múltiplos. A FJN tinha a chefia mediata como revisor da avaliação de desempenho, mas, na realidade, esta apenas tomava ciência da avaliação já realizada. E, finalmente, a SFC tinha como avaliador definido apenas a chefia imediata do colaborador.

Vale ressaltar contudo, que, independentemente da fonte de avaliação definida pela política de Recursos Humanos da organização, o mais importante é que todos os avaliadores sejam capacitados através do treinamento, para realizarem a avaliação de maneira adequada, evitando os possíveis erros e distorções perceptivas.

Os pré-requisitos das organizações pesquisadas para implementação e realização do SAD foram, também, estudados (Anexo 4), sendo que os resultados sugerem que, para que se dê a implementação do SAD, é necessário que se tomem algumas ações prévias. Tem que se conhecer muito bem a organização onde será implementado, levantando dados que possam fornecer informações sobre o Ambiente e a Cultura Organizacional, para que, assim, possam ser identificados os pré-requisitos necessários para que o sistema funcione.

Com isso, pode-se verificar que cada organização define um método e tem características especiais, o que faz com que cada uma defina o modo como o seu SAD deve ser implementado. E isso é o que aconteceu com as organizações acima pesquisadas, isto é, cada uma implementou o sistema de acordo com suas características e necessidades.

E, finalmente, sobre os fatores de sucesso de um SAD, que estão relacionados ao objetivo desse estudo, os resultados são indicados no Quadro a seguir:

Quadro 1 – Fatores de sucesso do SAD, dentre as organizações pesquisadas pela ENAP.

Aspectos	Embrapa	DRF/ Belém	FJN	UFU	SERPRO	SFC
Avaliar as práticas já existentes, para identificar seus problemas e falhas	X		X	X	X	

Quadro 1 – Fatores de sucesso do SAD, dentre as organizações pesquisadas pela ENAP (continuação).

Aspectos	Embrapa	DRF/ Belém	FJN	UFU	SERPRO	SFC
Estudar as práticas de avaliação utilizadas por outras organizações	X	X	X	X	X	
Conhecer a opinião das gerências, em relação ao sistema em vigor	X		X	X		X
Conhecer a opinião dos avaliados, em relação ao sistema em vigor	X			X		X
Conhecer a atitude de avaliadores e avaliados, em relação ao sistema em vigor	X					
Conhecer as expectativas de avaliadores e avaliados, em relação ao sistema em vigor	X				X	
Definição de diretrizes conceituais e metodológicas para a avaliação	X	X		X		
Uso de estratégias para aumentar o comprometimento dos gerentes, em relação às novas práticas de avaliação	X		X			
Divulgar o novo sistema	X	X	X	X	X	X
Participação dos empregados em todas as fases de avaliação	X	X	X	X Sindicato	X	
Implementar ações, visando à formação de atitudes favoráveis ao SAD, antes mesmo de implementá-lo na organização	X					
Implementação gradual do sistema			X		X	
Experiência piloto		X	X	X		
Acompanhamento do SAD e implementação de modificações	X		X		X	X

Quadro 1 – Fatores de sucesso do SAD, dentre as organizações pesquisadas pela ENAP (continuação).

Aspectos	Embrapa	DRF/ Belém	FJN	UFU	SERPRO	SFC
Comissão/equipe de suporte e esclarecimento de dúvidas	X	X	X	X	X	X
Treinamento de avaliadores	X	X	X	X	X	X
Normas do sistema	X	X	X	X	X	X
Preparo para conduzir as entrevistas	X	X				X
Autoconhecimento	X					
Técnicas de observação do comportamento	X					
Técnicas para selecionar dados relevantes sobre o desempenho	X	X	X			
Procedimentos para identificar qualidades e deficiências no desempenho dos empregados e reconhecer obstáculos à execução das tarefas/ <i>feedback</i>	X	X	X			
Evitar distorções perceptivas	X					X
Estratégias para estabelecer objetivos, explicitar expectativas, aconselhar e propiciar desenvolvimento da carreira funcional do empregado	X	X		X		
Oportunidades suficientes de observação do desempenho por parte dos avaliadores	X	parcial				
Consideração de fatores que estão fora do controle dos avaliados, mas que interferem no seu desempenho	parcial		X	X		
Direito à voz no processo de avaliação de desempenho	X	X	declarado/ revisão	declaração/ recursos	auto- avaliação	recurso

Quadro 1 – Fatores de sucesso do SAD, dentre as organizações pesquisadas pela ENAP (continuação).

Aspectos	Embrapa	DRF/ Belém	FJN	UFU	SERPRO	SFC
Decisão política da alta direção da organização de transformar a prioridade organizacional	X		X			
Simplicidade e facilidade de operacionalização	parcial	parcial	parcial		X	X
Comprometimento dos gerentes e supervisores em geral, por serem os responsáveis pela aplicação e uso da avaliação	parcial	parcial	parcial	parcial	parcial	parcial
Uso adequado das informações geradas pela avaliação para alimentar outros sistemas de administração e desenvolvimento de recursos humanos	parcial	parcial	parcial	parcial	parcial	parcial
Confiabilidade das avaliações efetuadas	parcial	parcial	parcial	parcial	parcial	parcial
Validade das informações	X		X		parcial	parcial
Preparo dos avaliadores para realização de entrevistas e fornecimento de <i>feedback</i>	X	X				
Desvinculação entre avaliação e aumento de salário/promoção	Todas têm vinculação					

Inúmeros são os aspectos que interferem no sucesso ou não do Sistema de Avaliação de Desempenho. A tabela acima relacionou aspectos de sucesso para um SAD, de acordo com o referencial teórico estudado. E pode-se notar que nenhuma das seis organizações pesquisadas apresentou todos os aspectos de sucesso, mas isso não quer dizer que os sistemas não estão atendendo às necessidades das organizações. Tem-se que verificar se há discrepâncias entre normas e práticas (Odelius, 2000).

Segundo a autora, a organização que mais se destacou em termos de indicativos de sucesso foi a Embrapa, sendo que o índice das respostas positivas às normas de sucesso encontradas na literatura e explicitadas acima, foi de aproximadamente 91,43%.

Conclui-se, então, que a Embrapa deve apresentar o melhor Sistema de Avaliação de Desempenho, dentre as organizações pesquisadas.

A segunda pesquisa analisada, ocorreu em uma organização pública federal, em 2001, sobre os itens importantes para os colaboradores, para a construção do Programa de Avaliação de Desempenho Funcional. Nesta época, só havia o Programa de Avaliação dos Servidores em Estágio Probatório, cujo resultado conduz à efetivação ou exoneração do servidor.

Os resultados referentes às perguntas objetivas foram:

1. Você tem receio de ser avaliado?

Sim – 10,4% Não – 89,6%

2. Você considera que sua chefia imediata está preparada para realizar a avaliação do desempenho dos servidores de sua Unidade?

Sim – 67,9% Não – 8,3% Em parte – 23,8%

3. Você conhece o programa de avaliação que está sendo aplicado aos servidores em estágio probatório nessa organização?

Sim – 66,5% Não – 33,5%

4. Você gostaria de avaliar, também, o seu desempenho no trabalho?

Sim – 67,7% Não – 18,8% Em parte – 13,5%

No instrumento de pesquisa aplicado constavam, também, vários comportamentos profissionais, a partir dos quais fez-se um levantamento daqueles considerados mais importantes para constar de uma Avaliação de Desempenho. Havia duas partes no questionário: na primeira, foram levantados comportamentos para avaliação de todos os servidores; na segunda, levantaram-se comportamentos para constar da avaliação dos gerentes. E os resultados foram:

Na parte referente ao servidor, os dez primeiros comportamentos considerados muito importantes para avaliar os servidores podem ser verificados na Tabela a seguir.

Tabela 1 – Classificação dos comportamentos relativos ao desempenho dos servidores, quanto ao grau de importância atribuída.

COMPORTAMENTOS	CLASSIFICAÇÃO	PERCENTUAL
Apresentar atitude colaboradora com a equipe de trabalho.	1	86,3%

Tabela 1 – Classificação dos comportamentos relativos ao desempenho dos servidores, quanto ao grau de importância atribuída (continuação).

COMPORTAMENTOS	CLASSIFICAÇÃO	PERCENTUAL
Atender as pessoas, pessoalmente ou por telefone, com eficiência e cortesia, incluindo os clientes externos.	2	75,6%
Zelar por informações públicas e/ou sigilosas.	3	73%
Demonstrar cordialidade e respeito aos colegas.	4	71,7%
Responder por suas ações.	5	64,9%
Buscar qualificar-se por meio de novos conhecimentos relacionados à sua unidade de trabalho.	6	62%
Buscar resolver problemas relativos à execução das atividades de sua responsabilidade.	7	61,3%
Apresentar atitude colaboradora com colegas de outras unidades, de modo a favorecer o andamento dos serviços.	8	60,1%
Cumprir normas, instruções e regulamentos, gerais ou específicos no âmbito da unidade de trabalho e da organização.	9	59,2%
Compartilhar informações necessárias para o bom desempenho da equipe de trabalho.	10	58,1%

Na parte relativa aos gerentes, os dez primeiros comportamentos considerados muito importantes para avaliar gerentes podem ser analisados na Tabela abaixo.

Tabela 2 - Classificação dos comportamentos relativos ao desempenho dos gerentes, quanto ao grau de importância atribuída.

COMPORTAMENTOS	CLASSIFICAÇÃO	PERCENTUAL
Identificar e definir objetivos e metas, com clareza e exatidão.	1	75,6%
Adotar uma postura aberta às mudanças, à crítica construtiva e às inovações.	2	73,4%

Tabela 2 - Classificação dos comportamentos relativos ao desempenho dos gerentes, quanto ao grau de importância atribuída (continuação).

COMPORTAMENTOS	CLASSIFICAÇÃO	PERCENTUAL
Estar pronto para tomar decisões em situações que solicitam sua iniciativa, especialmente em situações de trabalho.	3	72%
Aproveitar as potencialidades dos servidores, criando oportunidades para o desenvolvimento profissional e incentivando a participação nos eventos de capacitação.	4	71,4%
Enfrentar e resolver as situações de conflito, com equilíbrio e segurança.	5	71,1%
Conquistar a confiança e a credibilidade da equipe, visando alcançar os objetivos definidos.	6	70%
Envolver a equipe na realização das atividades, buscando comprometimento com as metas e os objetivos estabelecidos.	7	69,8%
Adotar postura de trabalho baseada na negociação e na transparência.	8	69,8%
Saber o que se passa na unidade de trabalho e dispor, constantemente, de dados e informações.	9	64%
Expressar as idéias, com clareza e objetividade, verificando o entendimento das mensagens.	10	63,7%

A próxima pesquisa a ser apresentada é de outra organização pública federal, que teve como objetivo verificar as pontuações obtidas por seus colaboradores nas Avaliações de Desempenho Funcional, no ano de 2002. Foram analisadas 1408 avaliações, divididas entre as áreas Administrativa, Judiciária e os Gabinetes de Ministro. Verificou-se, também, como foi a distribuição das pontuações entre as três áreas acima, componentes desta organização.

A média das pontuações obtidas nas Avaliações de Desempenho Funcional foi alta, tendo sido de 178,8 pontos, sendo que o valor mínimo para aprovação é de 140,0 e o máximo, de 200,0 pontos.

No gráfico abaixo, observam-se as pontuações dos servidores categorizadas em faixas de valores.

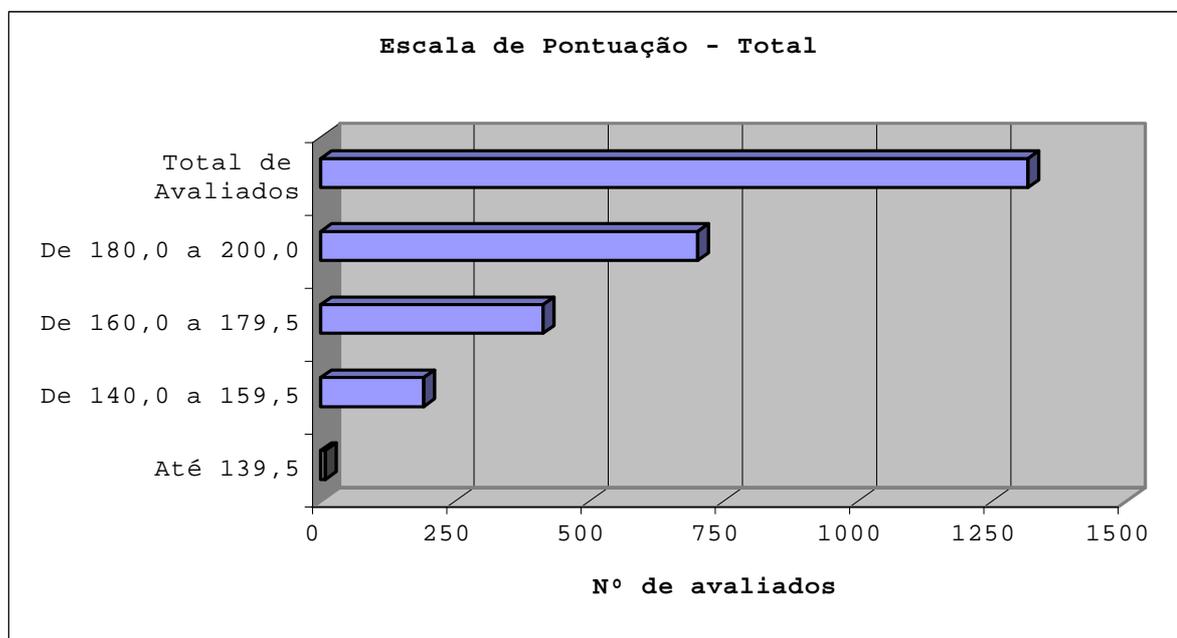


Gráfico 1 – Pontuações obtidas pelos avaliados.

Como se pode observar, a maior parte dos avaliados (53,3%) se encontra na faixa máxima de pontos (180,0 a 200,0). Ademais, apenas nove servidores (0,68%) receberam pontuações abaixo de 140,0. É possível que o baixo número de servidores nesta faixa se deva ao receio dos avaliadores em prejudicar os avaliados. Há a possibilidade, ainda, de que o pequeno número de pontuações na faixa inferior e o alto número na faixa máxima reflitam, de maneira geral, o bom desempenho dos avaliados.

As pontuações finais, subdivididas em escalas de valores, foram analisadas, também, de acordo com a área dos colaboradores. Nos gráficos a seguir, encontram-se os percentuais de cada área (Judiciária – Jud, Administrativa – Adm, e Gabinetes - Gab) por faixa de pontuação.

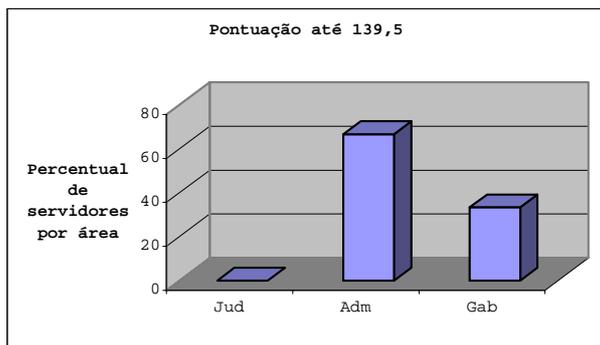


Gráfico 2 – Distribuição das pontuações até 139,5, entre as áreas Administrativa, Judiciária e Gabinetes.

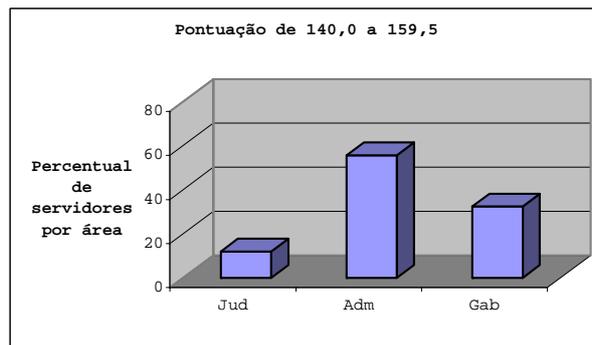


Gráfico 3 – Distribuição das pontuações de 140,0 a 159,5, entre as áreas Administrativa, Judiciária e Gabinetes.

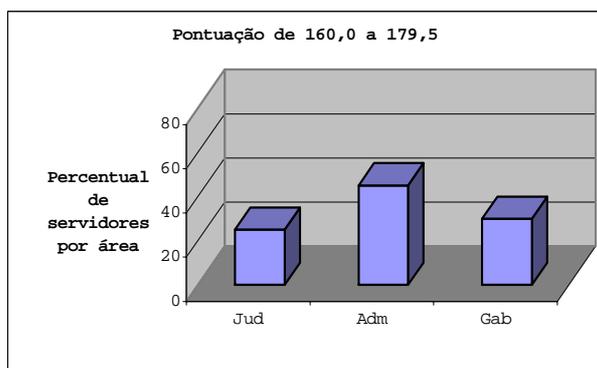


Gráfico 4 – Distribuição das pontuações de 160,0 a 179,5, entre as áreas Administrativa, Judiciária e Gabinetes.

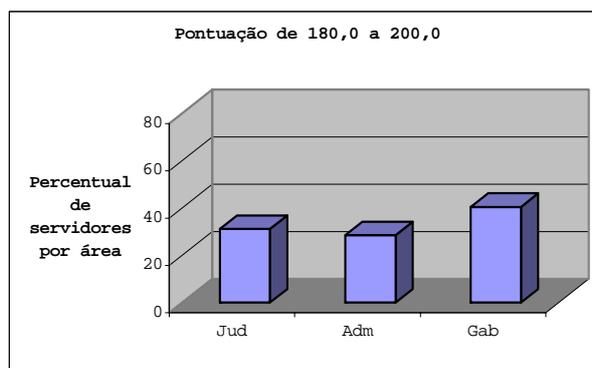


Gráfico 5 – Distribuição das pontuações de 180,0 a 200,0, entre as áreas Administrativa, Judiciária e Gabinetes.

Na comparação entre as áreas Administrativa, Judiciária e os Gabinetes, detectaram-se diferenças no que se refere às pontuações até 139,5. Dentre os servidores que se encontravam nessa faixa de pontuação, 67% estavam lotados na Área Administrativa; 33%, em Gabinetes e não havia servidor da Área Judiciária. Dados semelhantes foram observados com relação à faixa de pontuação entre 140,0 e 159,5, o que sugere a hipótese de que os avaliadores da Área Administrativa haviam sido mais rigorosos com relação ao desempenho dos avaliados.

Com relação às notas que se concentraram na faixa de 180,0 e 200,0, observou-se que, nos Gabinetes de Ministros, mais de 40% dos servidores receberam pontuação acima de 180,0; na Área Judiciária, esse percentual foi de 31%; enquanto na Área Administrativa, foi de 29%.

Assim, de acordo com esta teoria, será apresentada, a seguir, a metodologia proposta para a verificação dos problemas de Avaliação de Desempenho, se apoiando no fato de que a literatura aponta o fato de que os principais problemas desta área, estão relacionadas aos erros que podem ser cometidos pelo avaliador, pelo avaliado e aos erros relativos ao próprio Sistema.

METODOLOGIA

Tendo como meta o estudo dos problemas do Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD), em duas Organizações Públicas, faz-se iniciar a descrição metodológica, apresentando os objetivos deste estudo. São apresentados, ainda: a caracterização das organizações estudadas; os sujeitos da pesquisa e seu delineamento; os procedimentos realizados e o instrumento de pesquisa utilizado.

1. TIPO DE ESTUDO

O estudo pretende identificar e analisar os problemas no processo de Avaliação de Desempenho, em duas Organizações Públicas Federais, buscando verificar, principalmente, os erros de avaliação mais presentes nas organizações em questão.

Para tanto, será realizada uma pesquisa quantitativa; mais especificamente, um *survey*, ou seja, um levantamento de dados através da interrogação direta dos colaboradores da organização, onde será aplicado um questionário com perguntas abertas e fechadas, buscando verificar, entre os avaliadores e avaliados das organizações, os erros que eles percebem ser os mais frequentes no processo de avaliação e aqueles que mais causam impactos na organização como um todo, atingindo, assim, o objetivo proposto pela pesquisa e investigando a problemática apresentada.

2. CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

As duas organizações estudadas são instituições públicas federais:

- a primeira é de grande porte, ou seja, tem 1800 colaboradores, divididos entre colaboradores do quadro, requisitados e aqueles que exercem funções comissionadas.
- a segunda organização é, também, de grande porte, contando com 1500 colaboradores.

A estrutura organizacional das duas organizações públicas está dividida entre as áreas Judiciária e Administrativa, além de Gabinetes de Ministros. A área Judiciária está encarregada das atividades-fim da organização, enquanto que a Administrativa responsabiliza-se pelas atividades-meio.

Ambas as organizações possuem uma estrutura formal linear, com uma cadeia de comando representada por níveis hierárquicos sobrepostos em pirâmide e autoridade exercida a partir do topo da pirâmide.

A escolha de organizações públicas se deu pela possibilidade de comparar os resultados desta pesquisa com os resultados das três pesquisas apresentadas no capítulo anterior, pois em tais pesquisas todas as organizações estudadas são públicas. Um outro motivo foi o anseio de se fazer uma outra comparação; neste caso, dentro das organizações estudadas, ou seja, uma comparação entre as Áreas Administrativa, Judiciária e os Gabinetes de Ministros, para, possivelmente, identificar erros de avaliação mais marcantes em cada uma das áreas.

3. AMOSTRA

A pesquisa será realizada por amostragem, ou seja, deverão ser consideradas duas unidades da área Administrativa, duas da Judiciária e duas dos Gabinetes de Ministro, tomando o devido cuidado para que todos os cargos da organização estejam presentes dentro desta amostra.

Alguns colaboradores que participarão da pesquisa exercem cargos de chefia e são avaliadores, outros são apenas avaliados. Quanto às variáveis biográficas, a amostra será composta de sujeitos de ambos os sexos, com idades variando entre 25 e 45 anos e escolaridade de nível médio ou superior. Estes servidores também estão na organização há mais de três anos, ou seja, já concluíram o estágio probatório.

4. PROCEDIMENTOS

4.1. Elaboração e Validação do Instrumento

As questões do instrumento de pesquisa foram formuladas com o objetivo de identificar quais os erros mais frequentes nos SADs das organizações pesquisadas e quais aqueles que trazem maiores dificuldades para a organização, dificultando o processo de avaliação e a análise posterior dos dados, a fim de oferecer à Gerência de Recursos Humanos subsídios necessários para utilização dos mesmos, em prol da melhoria do desempenho e do desenvolvimento dos servidores e da organização.

O instrumento contém:

- um cabeçalho em que constam os dados biográficos e funcionais de cada sujeito da amostra;
- as instruções para o preenchimento correto do instrumento;
- os erros encontrados na literatura, apresentados sob a forma de assertivas;

- uma escala *Likert*, de cinco pontos, onde 1 significa nunca ocorre; 2 significa raramente; 3 significa algumas vezes; 4, freqüentemente; e 5, ocorre sempre;
- uma questão aberta, onde os sujeitos são solicitados a descrever, dentre os erros apresentados, quais os que mais causam impactos ou trazem conseqüências mais fortes para a organização.

Para a validação do instrumento proposto, serão necessários três tipos de validação, a saber:

- Validação de Juízes – onde estudiosos da área de Avaliação de Desempenho realizarão uma análise do instrumento proposto, à luz da literatura, fazendo as devidas críticas e sugestões, com vistas ao aprimoramento do mesmo;
- Validação Semântica – colaboradores da área de Avaliação de Desempenho verificarão o instrumento, fazendo críticas quanto ao nível de dificuldade de preenchimento do instrumento, considerando a clareza e objetividade da redação dos itens e as respostas solicitadas;
- Validação Estatística – aplicação do instrumento a uma amostra definida, considerando o critério de 10 sujeitos por item, com o intuito de verificar, a partir dos resultados obtidos, se o instrumento é realmente capaz de avaliar aquilo a que ele se propõe.

Serão realizados os dois primeiros tipos de validação, acima citados, nas duas organizações apresentadas acima, no tópico caracterização das organizações.

4.2. Coleta de Dados

Os questionários serão aplicados presencial e coletivamente, para evitar a comunicação entre os sujeitos, ou seja, na tentativa de que eles não interfiram nas respostas de outras pessoas e, também, para que não se intimidem na presença de outros e possam responder mais fidedignamente ao questionário. A aplicação será realizada fora do horário de expediente dos sujeitos, para que seja propiciado um ambiente mais tranqüilo à sua execução. O sigilo absoluto dos dados também será assegurado aos participantes da pesquisa.

Serão também coletados dados documentais, provenientes do Instrumento de Avaliação de Desempenho Funcional utilizado por uma das organizações e o Manual do Programa de Avaliação de Desempenho, contendo as normas estabelecidas para o procedimento e preenchimento da ficha de avaliação.

4.3. Análise de Dados

Os dados advindos da aplicação dos questionários serão analisados através do programa SPSS 10.0.

RESULTADOS

Validação de Juízes

O instrumento proposto (Apêndice 1) foi validado por dois juízes estudiosos da área de Avaliação de Desempenho. As alterações propostas pelo primeiro juiz foram (vide Apêndice 2):

- a substituição de alguns termos por sinônimos ou correlatos, que se encaixavam melhor na redação das sentenças e melhoravam a sua explicação e interpretação por parte dos sujeitos da pesquisa;
- a exclusão do item 24 do instrumento, sobre **Nível de Diferenciação Baixa**, por já estar incluso nos itens anteriores, relacionados ao **Erro de Indulgência** (itens 22 e 23);
- o corte de um dos exemplos do item de número 25, por considerá-lo relacionado a outro erro de avaliação;
- a modificação da redação do item 31, sobre o rigor dos avaliadores, pois não ficou claro o que o item estava querendo dizer; e
- distribuição aleatória dos itens, de modo que não ficassem em seqüência os erros relativos apenas ao sistema, ao avaliador e ao avaliado.

O juiz também relatou a possibilidade de ocorrência do fenômeno de desejabilidade social, nos casos de auto-avaliação, ou seja, as pessoas responderem de maneira socialmente ou politicamente correta.

Apenas a sugestão de exclusão do item sobre **Nível de Diferenciação Baixa** não foi aceita pela autora desta monografia, pois este foi um erro encontrado na literatura, sendo diferenciado do Erro de Indulgência. Então, optou-se por mantê-lo no instrumento, verificando se, em qualquer outra fase do processo de validação, o mesmo item seria apontado novamente. De qualquer forma, seria avaliada, posteriormente, a possibilidade de modificar a redação do item, para que ele pudesse ter sua propriedade.

O instrumento entregue ao segundo juiz para validação já estava com as alterações propostas pelo primeiro juiz, porém, ainda sem alterar a seqüência dos itens (Apêndice 3). E as críticas deste último foram (vide Apêndice 4):

- nos itens de número 2, 5 e 19, o juiz indicou a presença de mais de um conteúdo no mesmo item, sugerindo-se a separação deles;
- no item 3, propôs que se explique mais a questão, pois não se sabe se é bom ou ruim a existência de avaliação focada no passado;

- no item 4, o juiz identificou a necessidade de explicar o termo “graus baixos”, pois a questão não está clara;
- identificou o item 6 como tendo o mesmo conteúdo do 3, podendo eliminar um deles;
- no item 8, o juiz propôs que seja explicitada melhor a questão, para que se possa saber se está falando sobre interstício ou período de tempo durante o qual a avaliação deve ser feita;
- nos itens 13, 16 e 34, é necessário uma reformulação, pois não ficou claro;
- nos itens 14 e 33, o juiz propôs a alteração de alguns termos;
- no item de número 20, a sugestão do juiz foi para que se use os próprios propósitos da organização, perguntando se eles são cumpridos;
- no item 21, foi indicada a definição do termo “critério”, que pode variar entre os respondentes;
- nos itens 22 e 23, o juiz verificou que algumas sentenças são desnecessárias, sugerindo, assim, o corte delas;
- o item 24 foi indicado como já contemplado em outras questões (como por exemplo, as de número 22 e 23), podendo, então, ser eliminado;
- no item 25, o juiz identificou a necessidade de definição do termo “correlação”;
- no item 26, o juiz identificou a necessidade de explicitar o que está sendo comparado, para que o item fique melhor formulado para o entendimento de todos; e
- a sugestão para o item 31, do juiz, foi para que se pergunte se ocorre uma rigidez diferenciada entre os avaliadores, fazendo deste item uma questão aberta, dissertativa.

O juiz também colocou a questão de existirem muitas questões sobre os avaliadores e apenas três sobre os avaliados, questionando se a maior parte dos problemas estava, proporcionalmente, com os avaliadores.

Ele também sugeriu a construção de itens menores, com uma linguagem mais simples e direta, procurando focar os itens na organização em questão, pois diminuiria a dificuldade de responder ao instrumento, que foi considerado pelo juiz, longo.

Validação Semântica

A validação semântica foi feita em dois setores de Avaliação de Desempenho, de dois órgãos públicos diferentes. No total, oito pessoas responderam, sendo três de um órgão e cinco do outro. Porém, os resultados da validação serão apresentados em conjunto.

Os instrumentos aplicados para validação semântica já estavam com as alterações propostas pelos juízes (vide Apêndice 5), e os itens indicados como não entendidos pelos sujeitos foram:

- o item que apresentou mais indicações de não entendimento por parte dos sujeitos foi o item 28, referente ao **Erro de Prevalência do Papel**, com 62,5% de indicação;
- os itens sobre os erros de **uso de padrões definidos com base no passado e métodos voltados para avaliar desempenhos no passado** também foram identificados como muito parecidos, não conseguindo, os sujeitos, discriminarem a diferença entre eles. Os dois itens tiveram 50% de indicação;
- o item sobre **Padronização Inadequada** também foi apontado com 50%, por não entendimento da questão;
- em seguida, os itens que diziam sobre **Retardamento de Ações Administrativas** e sobre **Critério Único de Avaliação**, tiveram 37,5% das indicações dos sujeitos, que não entenderam o que o item queria dizer;
- tiveram 25% das indicações, cinco itens: **Supervalorização da Avaliação, Força do Hábito, uso de padrões com graus inadequados de desafios, método voltado para o futuro e Erro de Contraste**;
- os itens sobre: **não consideração da singularidade das situações; Similaridade e Contraste; Comportamento de Manipulação; Diferenciação Baixa; Posições Contrárias; Subjetivismo (Erro de Semelhança); Obstáculos Políticos; Efeito de Halo; Falta de Memória (Erro de Recenticidade ou Prevalência da Proximidade); transposição de metodologias e instrumentos de uma realidade para outra; desvalorização da avaliação; diferentes graus de rigor; e Leniência ou Brandura (Erro de Indulgência Positiva)**; também foram citados pelos sujeitos com 12,5% de não entendimento.

Quanto às questões abertas (relativas aos erros de maior importância e aos comentários), as propostas quanto às mudanças foram:

- diminuição do tamanho do instrumento: 37,5% dos sujeitos acharam o questionário muito extenso;

- diminuição da quantidade de itens a serem considerados de maior importância para a organização: 37,5% disseram ser difícil a indicação de dez itens, sugerindo a redução para três;
- modificação da linguagem: 25% indicaram que a linguagem estava muito técnica, o que dificultaria a aplicação do instrumento, propondo uma linguagem mais comum;
- definição dos termos utilizados: 25% dos sujeitos indicaram a necessidade da definição dos termos utilizados no instrumento, como por exemplo, dos termos passado e futuro, determinando a que período a questão está se referindo;
- junção dos itens 25, 29 e 31 pela proximidade: 25% identificaram estes itens como sendo parecidos;
- junção dos itens 8, 17 e 20 pela proximidade: 25% identificaram estes itens como sendo parecidos;
- necessidade de repetição da escala em todas as folhas do instrumento: 25%;
- junção dos itens 27 e 33 pela proximidade: 12,5% identificaram estes itens como sendo parecidos;
- elaboração e aplicação de instrumentos diferentes para avaliadores e avaliados: 12,5% dos sujeitos indicaram esta necessidade pela dificuldade, especialmente, do avaliado de se auto-avaliar ou avaliar como se comportam outros avaliados; e
- separação das questões que dizem respeito ao sistema, avaliador e avaliado: 12,5% indicaram esta necessidade pela maior facilidade de responder ao instrumento assim dividido.

Resultados Preliminares

Serão considerados como resultados preliminares as respostas que os sujeitos que participaram da validação semântica atribuíram aos itens, pois os sujeitos, além de ajudar na validação do instrumento, também responderam a ele, sendo possível, assim, fazer uma análise preliminar dos resultados obtidos.

Os resultados preliminares serão apresentados, separando-se as duas organizações pesquisadas, para que seja possível identificar os possíveis Erros de Avaliação de Desempenho mais comuns nas organizações em questão.

Na Tabela 3, serão vistos os resultados preliminares da primeira organização. Nesta, cinco sujeitos responderam ao instrumento proposto.

Tabela 3 – Estatísticas descritivas das respostas dos sujeitos da primeira organização.

Itens	Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
1	3,8000	3,00	0,8367	3,00	5,00
2	3,2000	3,00	1,4832	1,00	5,00
3	2,4000	2,00	1,1402	1,00	4,00
4	2,8000	2,00	1,3038	2,00	5,00
5	3,0000	3,00	0,7071	2,00	4,00
6	1,4000	1,00	0,5477	1,00	2,00
7	3,0000	3,00	0,7071	2,00	4,00
8	3,2000	2,00	1,3038	2,00	5,00
9	2,0000	2,00	0,7071	1,00	3,00
10	2,0000	1,00	1,0000	1,00	3,00
11	2,4000	3,00	0,8944	1,00	3,00
12	2,2000	2,00	0,8367	1,00	3,00
13	2,0000	2,00	0,7071	1,00	3,00
14	3,4000	3,00	0,5477	3,00	4,00
15	3,0000	3,00	1,2247	1,00	4,00
16	2,8000	3,00	1,0954	1,00	4,00
17	3,0000	2,00	1,4142	2,00	5,00
18	2,6000	3,00	1,1402	1,00	4,00
19	4,6000	5,00	0,5477	4,00	5,00
20	2,4000	1,00	1,6733	1,00	5,00
21	3,8000	4,00	0,4472	3,00	4,00
22	2,8000	3,00	1,0954	1,00	4,00
23	5,0000	5,00	0,0000	5,00	5,00
24	2,4000	2,00	0,5477	2,00	3,00
25	3,0000	3,00	0,7071	2,00	4,00
26	2,4000	1,00	1,5166	1,00	4,00
27	3,2000	3,00	1,4832	1,00	5,00
28	3,2000	3,00	0,4472	3,00	4,00
29	3,0000	3,00	0,7071	2,00	4,00
30	3,4000	4,00	0,8944	2,00	4,00
31	3,6000	3,00	0,8944	3,00	5,00
32	3,2000	3,00	1,0954	2,00	5,00
33	1,4000	1,00	0,5477	1,00	2,00
34	2,4000	2,00	0,5477	2,00	3,00
35	2,2000	2,00	0,4472	2,00	3,00
36	2,8000	2,00	1,3038	2,00	5,00
37	3,0000	2,00	1,2247	2,00	5,00

1 = nunca ocorre; 2 = raramente; 3 = algumas vezes; 4 = freqüentemente; 5 = sempre.

Os itens que obtiveram as médias mais altas e que, portanto, podem ser considerados como Erros de Avaliação mais freqüentes, de acordo com a percepção dos sujeitos desta organização pesquisada, foram os de números 19, 21 e 23; respectivamente, os erros de Diferentes Graus de Rigor, Força do Hábito e o “Dia D” avaliar.

Os itens de número 1 e 31 também receberam pontuações correspondentes a uma frequência alta; porém, os desvios padrões são altos, o que pode significar uma dispersão (heterogeneidade) acima do desejável, o que, na prática, quer dizer que não se pode assumir os valores das médias como representativos da percepção ou opinião da maioria.

Os itens que não indicam a presença de erros de avaliação podem ser os de número 6, 9, 13, 24, 33, 34 e 35. É importante fazer a ressalva de que outros itens não foram indicados pelo mesmo motivo da dispersão ou heterogeneidade, citado acima.

Nesta Tabela 4, serão apresentados os resultados preliminares da segunda organização pesquisada, onde três sujeitos responderam ao questionário.

Tabela 4 – Estatísticas descritivas das respostas dos sujeitos da segunda organização.

Itens	Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
1	3,3333	1,00	2,0817	1,00	5,00
2	3,0000	2,00	1,0000	2,00	4,00
3	1,6667	2,00	0,5774	1,00	2,00
4	4,5000	4,00	0,7071	4,00	5,00
5	3,0000	2,00	1,0000	2,00	4,00
6	2,0000	1,00	1,0000	1,00	3,00
7	3,3333	2,00	1,5275	2,00	5,00
8	1,0000	1,00	0,0000	1,00	1,00
9	1,6667	2,00	0,5774	1,00	2,00
10	2,5000	2,00	0,7071	2,00	3,00
11	2,5000	2,00	0,7071	2,00	3,00
12	2,0000	1,00	1,0000	1,00	3,00
13	1,6667	2,00	0,5774	1,00	2,00
14	1,6667	1,00	1,1547	1,00	3,00
15	3,3333	3,00	0,5774	3,00	4,00
16	3,0000	2,00	1,0000	2,00	4,00
17	3,0000	1,00	2,8284	1,00	5,00
18	2,0000	1,00	1,7321	1,00	4,00
19	4,0000	3,00	1,0000	3,00	5,00
20	1,0000	1,00	0,0000	1,00	1,00
21	2,5000	2,00	0,7071	2,00	3,00
22	2,3333	2,00	0,5774	2,00	3,00
23	5,0000	5,00	0,0000	5,00	5,00
24	2,0000	2,00	0,0000	2,00	2,00
25	2,0000	2,00	*	2,00	2,00
26	4,0000	4,00	*	4,00	4,00
27	3,3333	3,00	0,5774	3,00	4,00
28	**	**	**	**	**
29	2,5000	2,00	0,7071	2,00	3,00
30	4,0000	4,00	0,0000	4,00	4,00

1 = nunca ocorre; 2 = raramente; 3 = algumas vezes; 4 = freqüentemente; 5 = sempre.

Tabela 4 – Estatísticas descritivas das respostas dos sujeitos da segunda organização (continuação).

Itens	Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
31	2,0000	1,00	1,4142	1,00	3,00
32	1,0000	1,00	*	1,00	1,00
33	1,6667	2,00	0,5774	1,00	2,00
34	2,0000	1,00	1,4142	1,00	3,00
35	1,0000	1,00	*	1,00	1,00
36	3,0000	3,00	0,0000	3,00	3,00
37	3,5000	3,00	0,7071	3,00	4,00

1 = nunca ocorre; 2 = raramente; 3 = algumas vezes; 4 = freqüentemente; 5 = sempre.

* Itens onde o desvio padrão não pode ser calculado pelo fato de só um sujeito ter respondido ao item em questão (itens 25, 26, 32 e 35).

** O item 28 não foi respondido por nenhum sujeito.

Os pontos indicados como erros mais freqüentes nesta organização, que podem ser verificados na tabela acima (Tabela 2), são os itens de número 4, 23, 30 e 37. Os erros relacionados a estes itens, respectivamente, são: **não consideração da singularidade das situações; “Dia D” avaliar; Posições Contrárias e Diferenciação Baixa.**

Os itens de número 3, 8, 9, 10, 11, 13, 20, 21, 22, 24, 29 e 33 foram indicados como não apresentando problemas para esta organização específica, ou seja, são erros menos freqüentes, têm médias e desvios padrões baixos.

Já os itens que apresentaram desvios padrões altos (acima de 0,75), embora tenham obtido médias altas (acima de 3,5) ou baixas (abaixo de 2,5), foram os de número 6, 12, 14, 18, 19, 31 e 34. A ressalva que é necessário fazer é de que tais itens apresentaram alta dispersão de respostas.

Cabe lembrar que o único item comum, dentre os erros mais freqüente nas duas organizações, foi o de número 23, que se refere ao erro **“Dia D” avaliar**, estabelecendo um dia específico para que seja realizada a avaliação. Já os itens apontados como erros menos freqüentes, em relação à escala e que se repetiram nas duas organizações foram: 9 e 13 (que se referem ao mesmo erro) - **Erro de Falsidade**; 24 - **supervalorização das tarefas por parte do avaliado** e 33 - **Severidade (Erro de Indulgência Negativa).**

Quanto à segunda parte do instrumento, que pedia para os sujeitos listarem os dez erros mais importantes ou que trazem mais impactos negativos para a organização, as respostas foram:

- na primeira organização em questão, onde cinco pessoas responderam ao questionário, a resposta com maior índice de frequência refere-se ao item de número 15, com 80% das respostas. O item 15 diz respeito ao **Erro de Desvalorização da Avaliação**. Em seguida, com 60% das indicações, apareceram os erros de: **transposição de metodologias e instrumentos de uma realidade para outra; Diferenciação Baixa; Leniência ou Brandura (erro de indulgência positiva) e Posições Contrárias;**

- na segunda organização, onde três sujeitos responderam à pesquisa, os resultados com maior índice de frequência foram: com 100% das indicações, os itens sobre **Falta de Memória (erro de recenticidade ou prevalência da proximidade)** e **Erro de Falsidade**. Logo após, com, aproximadamente, 66,67% das indicações, surgiram os erros de: **Tendência Central; Erro de Contraste; Erro de Preconceito Pessoal; Erro de Falsidade; transposição de metodologias e instrumentos de uma realidade para outra e Leniência ou Brandura (erro de indulgência positiva).**

De acordo com todos estes resultados apresentados, faz-se necessária, a seguir, a discussão dos mesmos à luz da literatura apresentada no capítulo de Fundamentação Teórica.

DISCUSSÃO

Neste capítulo, serão apresentadas algumas questões relativas ao método proposto e às limitações e potencialidades do estudo, assim como serão discutidos os resultados preliminares das duas organizações estudadas, à luz da literatura.

Quanto ao método proposto, é importante destacar o instrumento de coleta de dados, que se trata de um questionário composto de 37 itens, que fazem referência aos Erros de Avaliação de Desempenho encontrados na revisão da literatura e apresentados no capítulo de fundamentação teórica desta Monografia. Tal questionário foi proposto pela autora, por não encontrar um instrumento já existente e validado em trabalhos anteriores sobre o tema em questão.

O questionário foi validado por dois juízes da área de Avaliação de Desempenho. Também foi realizada a validação semântica, em dois Órgãos Públicos Federais, da qual participaram, apenas, colaboradores da área de Avaliação de Desempenho, sendo, no total, oito sujeitos.

A impossibilidade da realização da validação estatística do instrumento proposto foi uma limitação desta pesquisa, pois seria necessária a aplicação em, aproximadamente, dez sujeitos para cada item, o que daria, neste caso, 370 sujeitos. E, pela escassez de tempo, não pode ser realizada. É necessário, ainda, que se faça este tipo de validação, para comprovação da validade do instrumento e dos dados obtidos através dele, para tornar o instrumento eficaz e para que diminua a possibilidade de erros na coleta de dados.

Uma outra possível limitação do instrumento foi devida à utilização de uma escala do tipo *Likert*, de cinco pontos, o que pode ter gerado a conhecida tendência central, no que se refere às respostas dos sujeitos, que, não querendo se expor ou prejudicar a si mesmos, aos outros e à organização, podem não ter se posicionado verdadeiramente, colocando-se, na maior parte das vezes, na posição central da escala. Isto pode ser verificado pela análise da Tabela 1, onde, a pontuação 3 (“algumas vezes”) da escala obteve o maior percentual de respostas, aproximadamente, 43,24%, o que coincide com a Moda. Já se a análise for da Tabela 2, este resultado não aparecerá, pois nela apenas 13,51% das respostas corresponderam à frequência 3.

Entretanto, uma potencialidade do instrumento proposto é a quantidade de Erros de Avaliação de Desempenho listados, que foram encontrados na literatura sobre o tema e devidamente avaliados (validação dos juízes), para que se pudesse ter confiabilidade a respeito da existência de todos eles.

Um outro tipo de instrumento havia sido pensado pela autora desta Monografia. Seria um instrumento onde só estariam listados os Erros de Avaliação e os sujeitos teriam que classificá-los, de acordo com a escala de frequência (igual à do instrumento utilizado). Em seguida, os instrumentos seriam recolhidos e as respostas dos sujeitos seriam analisadas, verificando-se os dez itens que tivessem obtido maior índice de frequência, por todos os sujeitos da pesquisa. Imediatamente depois, os mesmos sujeitos da pesquisa seriam convocados novamente, para que colocassem os dez itens listados em ordem de importância, considerando as peculiaridades da organização onde trabalhassem.

Este método não foi aplicado devido ao tempo que seria necessário para a aplicação, análise dos dados iniciais e replicação dos questionários, para os sujeitos atribuírem o grau de importância de cada erro, em termos do impacto na organização. Porém, fica registrada esta segunda proposta de instrumento e metodologia.

Cabe, também, lembrar, aqui, que nos instrumentos aplicados para validação semântica e análise dos sujeitos, nas duas organizações, foi retirado do cabeçalho o item que pedia aos sujeitos para indicarem o(s) papel(éis) que eles desempenhavam no SAD, ou seja, se eram apenas *avaliado*, apenas *avaliador* ou *avaliado e avaliador*. Isto foi feito devido ao número reduzido de sujeitos da pesquisa e, também, porque foi aplicado em apenas um setor da organização, onde havia apenas um avaliador. Porém, seria interessante a inclusão deste tópico no cabeçalho dos instrumentos, quando a aplicação for realizada em um número maior de sujeitos e setores de qualquer organização, para que sejam obtidos dados a respeito de como avaliadores e avaliados percebem estas questões, se de maneira igual ou diferente, sendo possível, então, uma análise comparativa, por meio de estatísticas apropriadas.

Quanto aos resultados preliminares, três pontos mais marcantes podem ser comentados:

1. A indicação dos dois juízes quanto à contemplação do conteúdo do item sobre Diferenciação Baixa, nos dois itens anteriores sobre Indulgência tanto positiva (Leniência ou Brandura), quanto negativa (Severidade). Indicando, então, a eliminação de tal questão.

Em primeiro lugar, cabe ressaltar que, pela visão da autora desta Monografia, a redação dos itens estava, realmente, parecida. Entretanto, de acordo com a presente revisão da literatura, os erros são classificados como diferentes entre si, como por exemplo em Robbins (1999), e, por este motivo, foram mantidos no instrumento. Porém, faz-se necessária a reformulação do item, para que esta dúvida não apareça novamente.

O Erro de Leniência refere-se à tendência do avaliador de superestimar o desempenho do avaliado, atribuindo-lhe pontuações extremamente positivas. O Erro de Severidade, por

sua vez, corresponde à tendência de subestimar o desempenho do colaborador-avaliado, atribuindo-lhe pontuações mais baixas em relação ao que é merecido. Já o Erro de Diferenciação Baixa diz respeito ao fato de que o padrão usado pelo avaliador para avaliar permanece sempre o mesmo, independente de quem é o avaliado, ou seja, ele não percebe mudanças que tenham ocorrido em seu desempenho. Este é um estilo do avaliador.

2. Na validação de juízes, o primeiro juiz colocou que os itens deveriam ser distribuídos aleatoriamente, ou seja, que não ficassem divididos em Erros do Sistema, do Avaliador e do Avaliado, para evitar respostas tendenciosas. Porém, na validação semântica, 12,5% dos sujeitos indicaram a separação dos itens, que já haviam sido misturados, o que (*sic*) facilitaria o preenchimento do instrumento.

A autora desta Monografia concordou com o juiz, distribuindo os itens aleatoriamente, para evitar que os sujeitos respondessem ao instrumento de forma a confirmar as suas próprias convicções, ou seja, considerando que os erros de avaliação estão mais diretamente relacionados ao sistema, aos avaliadores ou aos avaliados. Neste sentido, pode-se supor que os avaliadores respondessem de forma a culpabilizar os avaliados e vice-versa, sendo que ambos poderiam, também, responsabilizar a organização, eximindo-se de qualquer comprometimento.

É necessário lembrar que, de acordo com a Teoria da Atribuição, descrita por Robbins (1999), o processo de percepção individual implica em inferências a respeito dos comportamentos analisados, ou seja, sempre há uma tentativa de determinar se, em relação aos comportamentos de um dado indivíduo, as causas ou motivos são internos ou externos, ou seja, se estão sob o controle do indivíduo ou são estímulos que vêm de fora, respectivamente. E nesta percepção costumam ocorrer erros ou vieses que podem distorcer as atribuições realizadas.

Assim, a partir desta teoria, pode-se observar que existem possíveis erros de distorção que podem ocorrer em processos perceptivos. Ou seja, na prática, toda e qualquer avaliação é precedida de uma dada percepção, sendo que, dependendo do grau de precisão desta percepção, a avaliação estará mais ou menos de acordo com a realidade.

O primeiro juiz também colocou o seu temor em relação a uma possível dificuldade dos avaliadores se auto-avaliarem, ou seja, salientou a possibilidade de ocorrência do fenômeno de desajustabilidade social, onde os avaliadores responderiam às questões, de acordo com o que supostamente é esperado deles (comportamentos socialmente valorizados) e não com base em seus comportamentos reais. Já na validação semântica, 12,5% dos sujeitos indicaram a necessidade de elaboração e aplicação de dois instrumentos diferentes, sendo um

para o avaliador e outro para o avaliado, mas a justificativa apresentada foi a dificuldade dos avaliados em se auto-avaliar.

Esta ressalva é muito importante, para que os pesquisadores tomem cuidado na aplicação e análise dos dados, pois a ocorrência deste tipo de erro indica que houve falha no processo, tornando-se necessária a sua reformulação. Entretanto, só será possível observar este tipo de erro, quando da validação estatística, pois com a aplicação do instrumento em uma amostra maior, aumentará a probabilidade de se verificar a existência ou não de um problema como este, tendo em vista que este tipo de análise requer o uso de estatísticas inferenciais, que, por sua vez, exigem um valor maior de n (número de sujeitos). E, assim, será possível modificar o processo, para eliminar os equívocos e torná-lo mais eficaz.

Ainda em relação à possível ocorrência do fenômeno de desejabilidade social, quando avaliados e avaliadores têm que se auto-avaliar, pode ser necessária a modificação da redação dos itens e das estratégias de aplicação do instrumento, de forma a levar o respondente a fazer uma autocrítica sincera, pois as pesquisas da área de avaliação (avaliação de desempenho e avaliação de treinamento) têm demonstrado o quão é importante a combinação da auto e hetero-avaliação, pois este tipo de delineamento permite uma análise comparativa, além de aumentar as chances de que o fenômeno seja mensurado de uma maneira mais eficaz. É importante lembrar que a avaliação pressupõe a percepção de algo/alguém e que os fenômenos perceptivos, além de serem passíveis de erros, são limitados, ou seja, cada pessoa percebe apenas uma parte do todo.

Quanto à validação estatística, é importante salientar que o ideal seria que fossem selecionados três grupos de pesquisa: dois grupos experimentais e um grupo-controle, manipulando as variáveis biográficas e funcionais, ou seja, selecionando sujeitos com as mesmas características. Cada um dos grupos experimentais responderia a um tipo de instrumento, sendo que o grupo-controle poderia ser solicitado a descrever os erros considerados mais comuns. O pesquisador também poderia trabalhar, apenas com os grupos experimentais. Assim, poderia ser feita uma análise comparativa, verificando o grau de similaridade/diferenciação das respostas dadas aos instrumentos, ou seja, se o tipo de distribuição dos itens interfere na fidedignidade das respostas.

Quanto aos resultados de pesquisa, apresentados no capítulo de Fundamentação Teórica, poderia-se dizer que a pesquisa da ENAP, estudou vários fatores de Avaliação de Desempenho, como por exemplo, descrição do SAD, método, implementação, etc., para que se pudesse chegar aos fatores indicativos de sucesso para um SAD em uma organização. De acordo com os quesitos indicadores de sucesso listados por eles, pode-se verificar que em

nenhuma das organizações pesquisadas o Sistema era perfeito, ou seja, como o achado na literatura e descritos na pesquisa como sucesso do SAD. Poderia, então, concluir que não é necessário que as organizações tenham todos aqueles indicadores para ter sucesso, mas que cada SAD tem sua particularidade, eficiência e eficácia para aquela organização e para o objetivo que se pretende atingir.

Sobre os resultados da segunda pesquisa apresentada, pode-se dizer que parecia ser importante e necessário para a equipe responsável pelo Sistema de Avaliação de Desempenho que os colaboradores da organização se manifestassem sobre aspectos comportamentais importantes para o desenvolvimento e implementação do Programa de Avaliação de Desempenho Funcional. Com isso, pôde-se verificar que a equipe de trabalho e sua interação entre eles mesmos e com os outros deva ser muito importante para o desenvolvimento das tarefas, pois, no levantamento de comportamentos profissionais para os servidores, quase todos os itens possuem aspectos desta natureza. E quanto aos comportamentos dos gerentes, de um modo geral, foi indicado o modo como este gerencia e conduz sua equipe de trabalho.

Já na terceira pesquisa, pode-se perceber bastante diferenças entre as distribuições das pontuações de cada área da organização (Administrativa, Judiciária e Gabinetes de Ministros). Assim, poderia questionar se o problema é na diferenciação dos graus de rigor ou se outros tipos de Erros de Avaliação presentes nesta organização, ou melhor, em suas áreas. Pois não existe pontuações abaixo de 140,0 pontos na área Judiciária, e entre 180,0 e 200,0 pontos o maior índice é desta área e o menor é da área Administrativa (que tem o maior índice percentual na faixa de menor pontuação).

Apresentados e discutidos os resultados obtidos, a seguir, faz-se necessária a conclusão deste trabalho, retomando o problema de pesquisa e seus objetivos, para que sejam feitas as considerações finais.

CONCLUSÃO

O presente trabalho procurou demonstrar os maiores problemas da Avaliação de Desempenho, pesquisando os objetivos dos SADs, a interferência da efetividade ou de sua ausência no Sistema e, principalmente, os Erros de Avaliação de Desempenho.

Verificou-se que, para que estes últimos possam ser minimizados, há que se esclarecer bem o processo de Avaliação de Desempenho e utilizar o Sistema da melhor forma possível. E para o sucesso do Sistema de Avaliação de Desempenho é imprescindível treinar os avaliadores, isso porque o treinamento permite que se conheçam o Método de Avaliação de Desempenho adotado pela organização, seus objetivos e que sejam minimizadas as distorções perceptivas inerentes a ele.

Lucena (1992) afirma que um Sistema de Avaliação de Desempenho expõe as pessoas, tanto do ponto de vista administrativo quanto profissional, podendo até ser considerado como um instrumento de perseguição por alguns, por ser o resultado da percepção do avaliador a respeito do avaliado, suscetível, assim, às distorções perceptivas. E isto pôde ser verificado em algumas respostas dos sujeitos; distorções perceptivas tanto por parte de avaliadores quanto de avaliados, foram indicadas como erros freqüentes pelos sujeitos, ao responderem o instrumento proposto.

Sendo assim, pode-se considerar que os objetivos do trabalho foram atingidos, já que foram verificados diversos problemas relacionados à área de Avaliação de Desempenho. Porém, faz-se necessário que o instrumento proposto seja aplicado, depois de validado estatisticamente, a um número maior de sujeitos, considerando-se uma amostra representativa da organização em estudo, para que seja possível obter um resultado mais fidedigno acerca dos erros de Avaliação de Desempenho da organização.

Não obstante a essas considerações, é possível destacar que, para que as duas organizações pesquisadas alcancem a excelência no seu processo de Avaliação de Desempenho, é imprescindível que se identifiquem as necessidades dos servidores, em termos de suporte organizacional, desenvolvimento e capacitação profissional, pois pessoas insatisfeitas com as condições de trabalho, com programas implementados e que não possuem os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a realização das suas tarefas, terão seu desempenho comprometido, implicando, também, a eficácia da organização.

Cabe salientar, ainda, que o Programa de Avaliação de Desempenho é muito importante, tanto para a organização quanto para seus colaboradores. Para a primeira, por permitir que se conheça o potencial de geração de resultados de seus colaboradores, bem

como suas possíveis deficiências, a fim de que se alcancem os objetivos almejados, com maior eficiência e eficácia. Para os colaboradores, que, via de regra, preocupam-se com seu desempenho e em conhecer suas potencialidades e deficiências.

Por fim, vale enfatizar que a importância desta pesquisa consiste no auxílio à organização quanto aos ajustes que necessários ao programa implementado, visando à minimização dos erros existentes. Já para a autora, a pesquisa realizada contribuiu ricamente para a aquisição de conhecimentos relativos à área de concentração escolhida para o exercício profissional da Psicologia, que é a de Recursos Humanos. Foi possível perceber, também, o desafio constante do psicólogo organizacional, no sentido de aprofundar-se no conhecimento das pessoas que integram as organizações, na procura de subsídios que possam estimulá-las a minimizar suas deficiências e a ampliar suas potencialidades, a fim de que cada uma se torne parceira da organização, comprometida com seu sucesso e excelência.

Mas, acima de tudo, este estudo trouxe para esta autora o conhecimento de que a Avaliação de Desempenho não deve servir de subsídio para demissões. Ela deve ser utilizada para que se conheçam as dificuldades e potencialidades de cada colaborador da organização. As potencialidades devem ser sempre aproveitadas, para que haja um aperfeiçoamento contínuo dos colaboradores, em benefício da própria organização. As dificuldades identificadas, por outro lado, podem servir para se verificar em quais pontos os servidores estão apresentando um desempenho insatisfatório, fazendo com que estes possam ser melhorados. Porém, não é conveniente esperar que estes pontos fracos relativos ao desempenho do colaborador se tornem, depois de uma ação de treinamento, excelentes, pois há limitações nesse sentido. O importante é descobrir as potencialidades de cada um dos colaboradores, individualmente, e fazer com que estes pontos fortes sejam aproveitados da melhor maneira possível, considerando-se, inclusive, a possibilidade de remoção interna do servidor para uma outra Unidade da organização, onde ele possa ser mais útil. Desta forma, estariam sendo atendidos tanto os interesses da organização quanto os dos servidores, aumentando as possibilidades de melhoria do desempenho organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bergamini, C.W. (1979). *Avaliação de Desempenho Humano na Empresa*. São Paulo: Atlas.
- Bottin, S.M. (2001). *Feedback 360 graus. Aplicação em Sistemas de Avaliação de Desempenho e Promoção*. Dissertação de Pós-graduação *lato sensu*, Fundação Getúlio Vargas, Brasília.
- Cabrera, L.C.de Q. (2002). Visões tradicionais e modernas de empresa, trabalho e pessoas. Em Boog, G. & Boog, M. (Orgs.), *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências, volume 1* (pp. 47–58). São Paulo: Editora Gente.
- Carvalho, A.V. & Nascimento, L.P. (1997). *Administração de Recursos Humanos, volume 1*. São Paulo : Pioneira.
- Carvalho, M.S.M.V. (1979). Análise de Desempenho: relatório de análise. *Revista de Administração Pública*, 13, 104-114.
- Chiavenato, I. (1992). *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo: Makron Books.
- _____ (1993). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. São Paulo: McGraw-hill.
- _____ (1998). *Desempenho Humano nas Empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho*. São Paulo: Atlas.
- Edwards, M.R. & Ewen, A.J. (1996). *360° feedback: the powerful new model for employee assessment & performance improvement*. New York: Amacom.
- Gama, A.L.G. (1997). *Percepção do Sistema de Avaliação de Desempenho e o Comprometimento Organizacional*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Gil A.C. (2001). *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.
- Guimarães, T.A., Nader, R.M. & Ramagem, S.P. (1998). Avaliação de Desempenho Pessoal: Uma Metodologia Integrada ao Planejamento e Avaliação Organizacionais. *Revista de Administração Pública*, 32 (6).
- Grillo, A.N. (1982). Avaliação de Desempenho: a experiência brasileira na Administração Pública. *Revista de Administração*, 17, 24-38.
- Lucena, M.D.S. (1977). *Avaliação de Desempenho: métodos e acompanhamento*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
- _____ (1992). *Avaliação de Desempenho*. São Paulo: Atlas.

- McGregor, D. (1973). Um exame preocupado da Avaliação de Desempenho. *Revista Expansão*, 2 (38).
- Mota, L.M.O. (2000). *Treinamento de Avaliadores*. Trabalho final da disciplina Avaliação de Desempenho, Mestrado em Psicologia Social e do Trabalho, Universidade de Brasília, Brasília.
- _____ (2001). *A importância dos Programas de Avaliação de Desempenho*. Apostila. Centro Universitário de Brasília, Brasília. Material não publicado.
- Odelius, C.C. (2000). Experiência de Avaliação de Desempenho na Administração Pública Federal [Resumo]. *Cadernos ENAP – ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA*, 19. Brasília: ENAP.
- Oliveira-Castro, G.A. (1994). Avaliação de Desempenho em Psicologia: Questões conceituais e metodológicas. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 10 (3), 355-374.
- Pontes, B.R. (1986). *Avaliação de Desempenho: uma abordagem sistêmica*. São Paulo: LTr.
- _____ (1999). *Avaliação de desempenho: nova abordagem*. São Paulo: LTr.
- Robbins, S.P. (1999). *Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.
- Tachizawa, T., Ferreira, V.C.P. & Fortuna, A.A.M. (2001). *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: FGV.
- Ulrich, D. (1998). *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter melhores resultados*. São Paulo: Futura.

APÊNDICES

APÊNDICE 1

PROBLEMAS NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Sexo : () F () M	Idade:	Cargo:
Tempo de serviço:	Setor:	Área:
() Avaliador	() Avaliado	() Avaliador e avaliado

ORIENTAÇÃO GERAL

A seguir, são apresentadas algumas afirmativas a respeito da avaliação de desempenho utilizada por esta Organização. Este questionário faz parte de uma pesquisa acadêmica sobre problemas na avaliação de desempenho e os dados ajudarão esta organização a aproximar, ainda mais, as avaliações de desempenho à realidade dos servidores.

As **respostas individuais** serão analisadas exclusivamente pelo grupo de pesquisadores e devidamente **mantidas em sigilo**. Os resultados serão apresentados à organização, de forma agrupada, sem identificação dos participantes. A qualidade de tais resultados dependerá muito do seu empenho em responder ao questionário, com precisão e sinceridade. **Por favor, não deixe questões sem resposta.**

Leia atentamente o conteúdo das afirmativas abaixo e responda nos parênteses, de acordo com a **escala apresentada acima da seção**.

Lembre-se de que este questionário **não é uma avaliação do seu desempenho. Não existem respostas certas ou erradas!** O que nos interessa é **sua opinião!**

Para responder às questões abaixo, utilize a seguinte escala:

5	4	3	2	1
Ocorre sempre	Freqüentemente	Algumas vezes	Raramente	Nunca ocorre

Quanto ao processo de Avaliação de Desempenho

- () 1. O sistema de avaliação pretender atender simultaneamente a muitos objetivos.
- () 2. O sistema de avaliação utiliza o mesmo procedimento para avaliar pessoas que encontram-se em situações diferentes ou são de cargos diferentes.
- () 3. A organização foca a sua avaliação no passado dos colaboradores.
- () 4. Os padrões de desafios apresentam graus baixos há serem atingidos, assim, as pessoas podem deixar de se interessar e começar a fazer tarefas rotineiras, apresentando, com isso, erros que antes não existiam, ao invés de prosperar.
- () 5. A organização opera um sistema de avaliação de desempenho que não tem haver com sua realidade, cultura interna e pouco contribuem para sua melhoria.
- () 6. O método de avaliação está voltado para avaliar desempenhos passados.
- () 7. O método de avaliação está voltado para o futuro.
- () 8. É estabelecido um dia específico para proceder a avaliação.
- () 9. Algumas ações que deveriam ser feitas de imediato, tem que esperar a avaliação de desempenho formal ser feita para que se tome as providências necessárias.
- () 10. Os modelos de avaliação apresentam padrões pré-fixados para o desempenho, fazendo com que limitem desempenhos maiores dos colaboradores.
- () 11. O avaliador atribui ao avaliado qualidades e defeitos que são próprios do observador ou avaliador. Esse considera qualidades semelhantes a si mesmo, se o indivíduo tiver tais características, vai ser beneficiado, se não, penalizado.
- () 12. O avaliador valorizar aspectos que apenas ele mesmo julga importantes.

- () 13. O avaliador não assumir valores extremos por medo de prejudicar os fracos e assumir responsabilidade pelos excelentes, assim, pontua na média da escala, não identificando as diferenças de desempenho existentes entre diferentes avaliados.
- () 14. A avaliação é feita resultante de impressões globais feita pelo avaliador sobre o avaliado e não de acordo com todas as dimensões do desempenho. Deste modo, impressões favoráveis resultam em escores positivos e impressões desfavoráveis, em avaliações negativas.
- () 15. O avaliador atém-se apenas aos últimos acontecimentos, esquecendo-se de fatos significativos que possam ter ocorrido durante todo o espaço de tempo ao qual se refere aquela avaliação.
- () 16. O avaliador acredita que um simples instrumento de avaliação das diferenças individuais possa corrigir defeitos nas pessoas.
- () 17. O avaliador acredita que a avaliação é um procedimento sem nenhum valor e que em nada pode contribuir para o melhor aproveitamento dos recursos humanos na organização.
- () 18. O avaliador desconhece as principais características da avaliação, emitindo julgamentos unicamente através do bom senso.
- () 19. O avaliador não consegue apontar variações no desempenho do avaliado com relação a ele mesmo no decorrer dos anos ou com relação aos seus demais colegas.
- () 20. Posições contrárias: facilmente detectadas através dos boatos sobre a avaliação de desempenho, que, em última análise, representam distorções dos pressupostos básicos e das aplicações práticas objetivadas através do sistema. Exemplo: a avaliação de desempenho foi criada para determinar cortes de pessoal em massa.
- () 21. O avaliador avalia apenas com base em um critério.
- () 22. O avaliador não consegue observar e identificar as diferenças existentes entre os avaliados no que se refere aos seus níveis de desempenho no trabalho. Atribui, assim, pontuações altas a todos os avaliados, igualando os desempenhos desiguais.
- () 23. O avaliador utiliza-se indiscriminadamente do extremo negativo da escala de pontuação da avaliação, não conseguindo, mais uma vez, observar e identificar diferenças de desempenho. Assim, ele atribui pontuações baixas a todos os avaliados.
- () 24. O avaliador ignora diferenças; percebe níveis de desempenho como mais semelhantes do que realmente são.
- () 25. O avaliador identifica duas ou mais características como correlacionadas logicamente, avaliando-se assim, uma em função da outra. Por exemplo: o avaliador considera que a avaliação deva ser feita com base no critério de antigüidade e não no de desempenho. Ou se a produtividade é excelente, ele avalia a qualidade como excelente também, embora não haja correlação direta entre os dois fatores.
- () 26. O avaliador realiza a avaliação de um colaborador comparando com o desempenho do servidor que o antecedeu. Se o antecedente obteve desempenho melhor, ele será prejudicado. Se ao contrário, será beneficiado.
- () 27. O avaliador avalia distorcidamente o seu colaborador por puro preconceito, por exemplo, cor, sexo, religião, etc..
- () 28. O avaliador oculta ou distorce informações, propositalmente, sobre o julgamento do avaliado, com o objetivo de prejudicá-lo ou beneficiá-lo.
- () 29. O avaliador distorce a avaliação por algum interesse político.
- () 30. O avaliador se deixa levar por simpatias ou antipatias pessoais, não sabendo separar seu desempenho profissional com o seu relacionamento pessoal.
- () 31. Quando alguns avaliadores são mais rigorosos do que outros, esses podem fazer uma avaliação mais desfavorável a um servidor do que outros que tenham desempenhos piores.
- () 32. O avaliador privilegia alguém em prejuízo de outros, por laços afetivos, interesses ou motivos pessoais, ou até por medo do avaliado.

APÊNDICE 2

PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO		
Sexo : () F () M	Idade:	Cargo:
Tempo de serviço:	Setor:	Área:
() Avaliador	() Avaliado	() Avaliador e avaliado

ORIENTAÇÃO GERAL

A seguir, são apresentadas algumas afirmativas a respeito da avaliação de desempenho utilizada por esta Organização. Este questionário faz parte de uma pesquisa acadêmica sobre **avaliação de desempenho** e os dados ajudarão esta organização a aproximar, ainda mais, as avaliações de desempenho à realidade dos servidores.

As **respostas individuais** serão analisadas exclusivamente pelo grupo de pesquisadores e devidamente **mantidas em sigilo**. Os resultados serão apresentados à organização, de forma agrupada, sem identificação dos participantes. A qualidade de tais resultados dependerá muito do seu empenho em responder ao questionário, com precisão e sinceridade. **Por favor, não deixe questões sem resposta.**

Leia atentamente o conteúdo das afirmativas abaixo e responda **dentro dos** parênteses, de acordo com a **escala apresentada acima da seção**.

Lembre-se de que este questionário **não é uma avaliação do seu desempenho**. Não existem respostas certas ou erradas! O que nos interessa é sua opinião!

Para responder às questões abaixo, utilize a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Nunca ocorre	Raramente	Algumas vezes	Freqüentemente	Ocorre sempre

Quanto ao processo de Avaliação de Desempenho

- () 1. O Sistema de Avaliação **pretende** atender, simultaneamente, a muitos objetivos.
- () 2. O sistema de avaliação utiliza o mesmo procedimento para avaliar pessoas que **se** encontram em situações diferentes ou são de cargos diferentes.
- () 3. A organização foca a avaliação no passado dos colaboradores.
- () 4. Os padrões de **desempenho esperado** apresentam graus baixos a serem atingidos. **Com isso**, as pessoas passaram a realizar as tarefas **mecanicamente**, apresentando erros que antes não existiam.
- () 5. A organização opera um Sistema de Avaliação de Desempenho que não tem **a ver** com sua realidade, cultura interna e **que** pouco **contribui** para sua melhoria.
- () 6. O método de avaliação está **direcionado a** desempenhos passados.
- () 7. O método de avaliação está voltado para o futuro.
- () 8. È estabelecido um **período** específico para **que se seja realizada** a avaliação.
- () 9. Algumas ações que deveriam ser **implementadas** de imediato, **têm** que ser adiadas, até que a avaliação de desempenho formal **seja realizada**.
- () 10. **As fichas** de avaliação apresentam padrões pré-fixados para o desempenho, fazendo com que **os desempenhos mais elevados sejam avaliados por baixo**.
- () 11. **O avaliador procede à avaliação, considerando se o avaliado possui ou não as qualidades que ele valoriza em si mesmo (ex.: responsabilidade, dinamismo, etc.), de modo que quando o avaliado possui tais características, a avaliação é positiva; caso contrário, é negativa.**

- () 12. O avaliador **valoriza** aspectos que apenas ele mesmo julga importantes.
- () 13. O avaliador pontua na média da escala, **independentemente do nível de desempenho apresentado. Age assim, para não prejudicar os servidores com desempenho insatisfatório e para não ter que assumir responsabilidades pelos desempenhos de alto nível.**
- () 14. A avaliação **baseia-se em** impressões globais a respeito **do avaliado** e não de acordo com todas as dimensões do desempenho. Deste modo, impressões favoráveis resultam em escores positivos e impressões desfavoráveis, em avaliações negativas.
- () 15. O avaliador atém-se apenas aos últimos acontecimentos, esquecendo-se de fatos significativos que possam ter ocorrido durante todo o espaço de tempo ao qual se refere a avaliação.
- () 16. O avaliador acredita que um simples instrumento de avaliação das diferenças individuais **(ou níveis de desempenho apresentados?)** possa corrigir defeitos nas pessoas.
- () 17. O avaliador acredita que a avaliação é um procedimento sem nenhum valor e que em nada pode contribuir para o melhor aproveitamento dos recursos humanos na organização.
- () 18. O avaliador desconhece as principais características da avaliação, emitindo julgamentos unicamente através do bom senso.
- () 19. O avaliador não consegue **identificar** variações no desempenho do avaliado, com relação a ele mesmo, no decorrer dos anos ou com relação aos seus demais colegas.
- () 20. **Há percepções distorcidas a respeito** dos pressupostos básicos e das aplicações práticas do Sistema de Avaliação de Desempenho, facilmente detectadas através dos boatos que circulam na organização.
- () 21. O avaliador **utiliza** apenas um **determinado** critério **de avaliação, dentre os que foram definidos na sistemática adotada.**
- () 22. O avaliador atribui pontuações altas a todos os avaliados, igualando os desempenhos desiguais; **não discriminando, desta forma,** as diferenças existentes entre os avaliados, no que se refere aos seus níveis de desempenho no trabalho.
- () 23. O avaliador utiliza-se indiscriminadamente do extremo negativo da escala de pontuação, não conseguindo, mais uma vez, observar e identificar diferenças de desempenho. Assim, ele atribui pontuações baixas a todos os avaliados.
- () 24. O avaliador ignora diferenças; percebe níveis de desempenho como mais semelhantes do que realmente são. **Conseqüentemente, ele pontua todos os desempenhos da mesma forma. Acho que este erro pode ser considerado como uma parte do erro de indulgência.**
- () 25. O avaliador identifica duas ou mais características como correlacionadas logicamente, **avaliando** uma em função da outra. Por exemplo: **se a produtividade do avaliado é excelente, o avaliador considera que a qualidade também é excelente, embora não haja correlação direta entre os dois fatores. Obs.: o outro exemplo que eu deletei está relacionado a outro erro (critério não relacionado ao desempenho).**
- () 26. O avaliador realiza a avaliação de um colaborador, comparando com o desempenho do servidor que o antecedeu. Se o antecedente obteve desempenho melhor, ele é prejudicado. Se ao contrário, é beneficiado.
- () 27. O avaliador avalia o desempenho do colaborador, **com base em pressuposições relacionadas a características biográficas (idade, sexo, cor, raça, religião, etc.). Exemplo: o avaliador considera que os indivíduos mais jovens são sempre mais produtivos ou que os homens são mais competentes do que as mulheres.**
- () 28. O avaliador **omite** ou distorce informações, propositalmente, sobre o julgamento do avaliado, com o objetivo de prejudicá-lo ou beneficiá-lo.

APÊNDICE 3

PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Sexo : () F () M	Idade:	Cargo:
Tempo de serviço:	Setor:	Área:
() Avaliador	() Avaliado	() Avaliador e avaliado

ORIENTAÇÃO GERAL

A seguir, são apresentadas algumas afirmativas a respeito da avaliação de desempenho utilizada por esta Organização. Este questionário faz parte de uma pesquisa acadêmica sobre avaliação de desempenho e os dados ajudarão esta organização a aproximar, ainda mais, as avaliações de desempenho à realidade dos servidores.

As **respostas individuais** serão analisadas exclusivamente pelo grupo de pesquisadores e devidamente **mantidas em sigilo**. Os resultados serão apresentados à organização, de forma agrupada, sem identificação dos participantes. A qualidade de tais resultados dependerá muito do seu empenho em responder ao questionário, com precisão e sinceridade. **Por favor, não deixe questões sem resposta.**

Leia atentamente o conteúdo das afirmativas abaixo e responda dentro dos parênteses, de acordo com a **escala apresentada acima da seção**.

Lembre-se de que este questionário **não é uma avaliação do seu desempenho**. Não existem respostas certas ou erradas! O que nos interessa é sua opinião!

Para responder às questões abaixo, utilize a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Nunca ocorre	Raramente	Algumas vezes	Freqüentemente	Ocorre sempre

Quanto ao processo de Avaliação de Desempenho

- () 1. O Sistema de Avaliação pretende atender, simultaneamente, a muitos objetivos.
- () 2. O sistema de avaliação utiliza o mesmo procedimento para avaliar pessoas que se encontram em situações diferentes ou são de cargos diferentes.
- () 3. A organização foca a avaliação no passado dos colaboradores.
- () 4. Os padrões de desempenho esperado apresentam graus baixos a serem atingidos. Com isso, as pessoas passaram a realizar as tarefas mecanicamente, apresentando erros que antes não existiam.
- () 5. A organização opera um Sistema de Avaliação de Desempenho que não tem a ver com sua realidade, cultura interna e que pouco contribui para sua melhoria.
- () 6. O método de avaliação está direcionado a desempenhos passados.
- () 7. O método de avaliação está voltado para o futuro.
- () 8. È estabelecido um período específico para que se seja realizada a avaliação.
- () 9. Algumas ações que deveriam ser implementadas de imediato, têm que ser adiadas, até que a avaliação de desempenho formal seja realizada.
- () 10. As fichas de avaliação apresentam padrões pré-fixados para o desempenho, fazendo com que os desempenhos mais elevados sejam avaliados por baixo.
- () 11. O avaliador procede à avaliação, considerando se o avaliado possui ou não as qualidades que ele valoriza em si mesmo (ex.: responsabilidade, dinamismo, etc.), de modo que quando o avaliado possui tais características, a avaliação é positiva; caso contrário, é negativa.

- () 12. O avaliador valoriza aspectos que apenas ele mesmo julga importantes.
- () 13. O avaliador pontua na média da escala, independentemente do nível de desempenho apresentado. Age assim, para não prejudicar os servidores com desempenho insatisfatório e para não ter que assumir responsabilidades pelos desempenhos de alto nível.
- () 14. A avaliação baseia-se em impressões globais a respeito do avaliado e não de acordo com todas as dimensões do desempenho. Deste modo, impressões favoráveis resultam em escores positivos e impressões desfavoráveis, em avaliações negativas.
- () 15. O avaliador atém-se apenas aos últimos acontecimentos, esquecendo-se de fatos significativos que possam ter ocorrido durante todo o espaço de tempo ao qual se refere a avaliação.
- () 16. O avaliador acredita que um simples instrumento de avaliação das diferenças individuais (ou níveis de desempenho apresentados?) possa corrigir defeitos nas pessoas.
- () 17. O avaliador acredita que a avaliação é um procedimento sem nenhum valor e que em nada pode contribuir para o melhor aproveitamento dos recursos humanos na organização.
- () 18. O avaliador desconhece as principais características da avaliação, emitindo julgamentos unicamente através do bom senso.
- () 19. O avaliador não consegue identificar variações no desempenho do avaliado, com relação a ele mesmo, no decorrer dos anos ou com relação aos seus demais colegas.
- () 20. Há percepções distorcidas a respeito dos pressupostos básicos e das aplicações práticas do Sistema de Avaliação de Desempenho, facilmente detectadas através dos boatos que circulam na organização.
- () 21. O avaliador utiliza apenas um determinado critério de avaliação, dentre os que foram definidos na sistemática adotada.
- () 22. O avaliador atribui pontuações altas a todos os avaliados, igualando os desempenhos desiguais; não discriminando, desta forma, as diferenças existentes entre os avaliados, no que se refere aos seus níveis de desempenho no trabalho.
- () 23. O avaliador utiliza-se indiscriminadamente do extremo negativo da escala de pontuação, não conseguindo, mais uma vez, observar e identificar diferenças de desempenho. Assim, ele atribui pontuações baixas a todos os avaliados.
- () 24. O avaliador ignora diferenças; percebe níveis de desempenho como mais semelhantes do que realmente são.
- () 25. O avaliador identifica duas ou mais características como correlacionadas logicamente, avaliando uma em função da outra. Por exemplo: se a produtividade do avaliado é excelente, o avaliador considera que a qualidade também é excelente, embora não haja correlação direta entre os dois fatores.
- () 26. O avaliador realiza a avaliação de um colaborador, comparando com o desempenho do servidor que o antecedeu. Se o antecedente obteve desempenho melhor, ele é prejudicado. Se ao contrário, é beneficiado.
- () 27. O avaliador avalia o desempenho do colaborador, com base em pressuposições relacionadas a características biográficas (idade, sexo, cor, raça, religião, etc.). Exemplo: o avaliador considera que os indivíduos mais jovens são sempre mais produtivos ou que os homens são mais competentes do que as mulheres.
- () 28. O avaliador omite ou distorce informações, propositalmente, sobre o julgamento do avaliado, com o objetivo de prejudicá-lo ou beneficiá-lo.
- () 29. O avaliador distorce a avaliação por algum interesse político.
- () 30. O avaliador se deixa levar por simpatias ou antipatias pessoais, misturando o seu papel profissional com o seu relacionamento pessoal.

APÊNDICE 4

PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Sexo : () F () M	Idade:	Cargo:
Tempo de serviço:	Setor:	Área:
() Avaliador	() Avaliado	() Avaliador e avaliado

ORIENTAÇÃO GERAL

A seguir, são apresentadas algumas afirmativas a respeito da avaliação de desempenho utilizada por esta Organização. Este questionário faz parte de uma pesquisa acadêmica sobre avaliação de desempenho e os dados ajudarão esta organização a aproximar, ainda mais, **as** avaliação de desempenho à realidade dos servidores.

As **respostas individuais** serão analisadas exclusivamente pelo grupo de pesquisadores e devidamente **mantidas em sigilo**. Os resultados serão apresentados à organização, de forma agrupada, sem identificação dos participantes. A qualidade de tais resultados dependerá muito do seu empenho em responder ao questionário, com precisão e sinceridade.

Por favor, não deixe questões sem resposta.

Leia atentamente o conteúdo das afirmativas abaixo e responda dentro dos parênteses, de acordo com a **escala apresentada acima da seção**.

Lembre-se de que este questionário **não é uma avaliação do seu desempenho**. Não existem respostas certas ou erradas! O que nos interessa é sua opinião!

Para responder às questões abaixo, utilize a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Nunca ocorre	Raramente	Algumas vezes	Freqüentemente	Ocorre sempre

Quanto ao processo de Avaliação de Desempenho **Dessa Empresa**

- () 1. O Sistema de Avaliação pretende atender, simultaneamente, a muitos objetivos.
- () 2. O sistema de avaliação utiliza o mesmo procedimento para avaliar pessoas que se encontram em situações diferentes ou são de cargos diferentes. **Estar em cargos diferentes já não significa situação diferente? Para que dois conteúdos no mesmo item?**
- () 3. A organização foca a avaliação no passado dos colaboradores. **Isso é bom ou ruim?**
- () 4. Os padrões de desempenho esperado apresentam **graus baixos** a serem atingidos. Com isso, as pessoas passaram a realizar as tarefas mecanicamente, apresentando erros que antes não existiam. **Questão não é clara**
- () 5. A organização opera um Sistema de Avaliação de Desempenho que não tem a ver com sua realidade, cultura interna e que pouco contribui para sua melhoria. **Conteúdo demais para um só item.**
- () 6. O método de avaliação está direcionado a desempenhos passados. **Mesmo conteúdo do item 3**
- () 7. O método de avaliação está voltado para o futuro.
- () 8. É estabelecido um período específico para que se seja realizada a avaliação. **Você está perguntando sobre intertício ou período de tempo durante o qual a avaliação deve ser feita?**
- () 9. Algumas ações que deveriam ser implementadas de imediato, têm que ser adiadas, até que a avaliação de desempenho formal seja realizada.

- () 10. As fichas de avaliação apresentam padrões pré-fixados para o desempenho, fazendo com que os desempenhos mais elevados sejam avaliados por baixo.
- () 11. O avaliador procede à avaliação, considerando se o avaliado possui ou não as qualidades que ele valoriza em si mesmo (ex.: responsabilidade, dinamismo, etc.), de modo que quando o avaliado possui tais características, a avaliação é positiva; caso contrário, é negativa.
- () 12. O avaliador valoriza aspectos que apenas ele mesmo julga importantes.
- () 13. O avaliador pontua na média da escala, independentemente do nível de desempenho apresentado. Age assim, para não prejudicar os servidores com desempenho insatisfatório e para não ter que assumir responsabilidades pelos desempenhos de alto nível. Ficou estranho. É para não ter que recompensar?
- () 14. A avaliação baseia-se em impressões globais a respeito do avaliado e não de acordo com todas as dimensões do desempenho. Deste modo, impressões favoráveis resultam em escores positivos e impressões desfavoráveis, em avaliações negativas. Cuidado com o psicologês.
- () 15. O avaliador atém-se apenas aos últimos acontecimentos, esquecendo-se de fatos significativos que possam ter ocorrido durante todo o espaço de tempo ao qual se refere a avaliação.
- () 16. O avaliador acredita que um simples instrumento de avaliação das diferenças individuais (ou níveis de desempenho apresentados?) possa corrigir defeitos nas pessoas. Você quer se referir aos problemas de desempenho ou a problemas de outra natureza?
- () 17. O avaliador acredita que a avaliação é um procedimento sem nenhum valor e que em nada pode contribuir para o melhor aproveitamento dos recursos humanos na organização.
- () 18. O avaliador desconhece as principais características da avaliação, emitindo julgamentos unicamente através do bom senso.
- () 19. O avaliador não consegue identificar variações no desempenho do avaliado, com relação a ele mesmo, no decorrer dos anos ou com relação aos seus demais colegas. Separe em dois itens.
- () 20. Há percepções distorcidas a respeito dos pressupostos básicos e das aplicações práticas do Sistema de Avaliação de Desempenho, facilmente detectadas através dos boatos que circulam na organização. Pergunte se os pressupostos são cumpridos. Para isso, use dos próprios pressupostos. Será mais útil.
- () 21. O avaliador utiliza apenas um determinado critério de avaliação, dentre os que foram definidos na sistemática adotada. O que você chama de critério? Isso pode variar entre os respondentes.
- () 22. O avaliador atribui pontuações altas a todos os avaliados, igualando os desempenhos desiguais; não discriminando, desta forma, as diferenças existentes entre os avaliados, no que se refere aos seus níveis de desempenho no trabalho. Desnecessário.
- () 23. O avaliador utiliza-se indiscriminadamente do extremo negativo da escala de pontuação, não conseguindo, mais uma vez, observar e identificar diferenças de desempenho. Assim, ele atribui pontuações baixas a todos os avaliados. Desnecessário, melhor reformular.
- () 24. O avaliador ignora diferenças; percebe níveis de desempenho como mais semelhantes do que realmente são. Você já contemplou isso de maneira mais simples em questões anteriores.

- () 25. O avaliador identifica duas ou mais características como correlacionadas logicamente, avaliando uma em função da outra. Por exemplo: se a produtividade do avaliado é excelente, o avaliador considera que a qualidade também é excelente, embora não haja correlação direta entre os dois fatores. **Muita gente nem sabe o que é correlação. Melhor reformular.**
- () 26. O avaliador realiza a avaliação de um colaborador, comparando (...) com o desempenho do servidor que o antecedeu. Se o antecedente obteve desempenho melhor, ele é prejudicado. Se ao contrário, é beneficiado.
- () 27. O avaliador avalia o desempenho do colaborador, com base em pressuposições relacionadas a características biográficas (idade, sexo, cor, raça, religião, etc.). Exemplo: o avaliador considera que os indivíduos mais jovens são sempre mais produtivos ou que os homens são mais competentes do que as mulheres.
- () 28. O avaliador omite ou distorce informações, propositalmente, sobre o julgamento do avaliado, com o objetivo de prejudicá-lo ou beneficiá-lo.
- () 29. O avaliador distorce a avaliação por algum interesse político.
- () 30. O avaliador se deixa levar por simpatias ou antipatias pessoais, misturando o seu papel profissional com o seu relacionamento pessoal.
- () 31. Quando alguns avaliadores são mais rigorosos do que outros, esses podem fazer uma avaliação mais desfavorável a um servidor do que outros que tenham desempenhos piores. **Não é melhor perguntar se isso ocorre?**
- () 32. O avaliador privilegia alguém em prejuízo de outros, por laços afetivos, interesses ou motivos pessoais, ou até por medo do avaliado.
- () 33. O avaliador julga o desempenho e as pessoas quanto a **sua auto-percepção**, considerando o que ele faria em determinada situação, e compara com o que o colaborador faz; se similar ao que ele faria, as pontuações são maiores; se diferente do que o avaliador imaginava fazer, as pontuações são menores. **Cuidado com o psicólogos.**
- () 34. Alguns avaliadores se prendem, ao realizar a avaliação de desempenho, em como deveria ser exercido aquele papel, de acordo com o senso comum, principalmente para os cargos de chefia, e realizam a avaliação tomando como base o que supostamente deveria ter ocorrido. **Você deseja perguntar se o avaliador desconsidera as prescrições relativas a determinado papel ocupacional? Se ele desconsidera aspectos técnicos da função? Pergunte diretamente.**
- () 35. O avaliado apresenta um desempenho de fachada, ou seja, realiza um bom trabalho algum tempo antes da avaliação ser realizada e, logo depois, retoma seu hábito errôneo que apresentava antes do procedimento de avaliação.
- () 36. Os avaliados supervalorizam o que fazem. Ou seja, suas ações são enganosas e manipuladoras, escondendo o real desempenho.
- () 37. O avaliado apresenta comportamento de manipulação, tentando controlar os outros com agrados ou chantagens emocionais ou de poder.

Pena que só existem 3 questões sobre os avaliados. Será que a maior parte dos problemas está com os avaliadores nessa mesma proporção? Veja Comentários.

APÊNDICE 5

PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Sexo : () F () M	Idade:	Cargo:
Tempo de serviço:	Setor:	Área:

ORIENTAÇÃO GERAL

A seguir, são apresentadas algumas afirmativas a respeito da avaliação de desempenho utilizada por esta Organização. Este questionário faz parte de uma pesquisa acadêmica sobre avaliação de desempenho e os dados ajudarão esta organização a aproximar, ainda mais, as avaliações de desempenho à realidade dos servidores.

As **respostas individuais** serão analisadas exclusivamente pelo grupo de pesquisadores e devidamente **mantidas em sigilo**. Os resultados serão apresentados à organização, de forma agrupada, sem identificação dos participantes. A qualidade de tais resultados dependerá muito do seu empenho em responder ao questionário, com precisão e sinceridade. **Por favor, não deixe questões sem resposta.**

Leia atentamente o conteúdo das afirmativas abaixo e responda dentro dos parênteses, de acordo com a **escala apresentada acima da seção**.

Lembre-se de que este questionário **não é uma avaliação do seu desempenho**. **Não existem respostas certas ou erradas!** O que nos interessa é sua **opinião!**

Para responder às questões abaixo, utilize a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Nunca ocorre	Raramente	Algumas vezes	Freqüentemente	Ocorre sempre

Quanto ao processo de Avaliação de Desempenho

- () 1. O Sistema de Avaliação pretende atender, simultaneamente, a muitos objetivos.
- () 2. O avaliador pontua na média da escala, independentemente do nível de desempenho apresentado. Age assim, para não prejudicar os servidores com desempenho insatisfatório e para não ter que assumir responsabilidades pelos desempenhos de alto nível.
- () 3. O avaliador realiza a avaliação de um colaborador, comparando com o desempenho do servidor que o antecedeu. Se o antecedente obteve desempenho melhor, ele é prejudicado. Se ao contrário, é beneficiado.
- () 4. O sistema de avaliação utiliza o mesmo procedimento para avaliar pessoas que se encontram em situações diferentes ou são de cargos diferentes.
- () 5. A avaliação baseia-se em impressões globais a respeito do avaliado e não de acordo com todas as dimensões do desempenho. Deste modo, impressões favoráveis resultam em escores positivos e impressões desfavoráveis, em avaliações negativas.
- () 6. O avaliador avalia o desempenho do colaborador, com base em pressuposições relacionadas a características biográficas (idade, sexo, cor, raça, religião, etc.). Exemplo: o avaliador considera que os indivíduos mais jovens são sempre mais produtivos ou que os homens são mais competentes do que as mulheres.
- () 7. O avaliador atém-se apenas aos últimos acontecimentos, esquecendo-se de fatos significativos que possam ter ocorrido durante todo o espaço de tempo ao qual se refere a avaliação.
- () 8. A organização foca a avaliação no passado dos colaboradores.

- () 9. O avaliador omite ou distorce informações, propositalmente, sobre o julgamento do avaliado, com o objetivo de prejudicá-lo ou beneficiá-lo.
- () 10. Os padrões de desempenho esperado apresentam graus baixos a serem atingidos. Com isso, as pessoas passaram a realizar as tarefas mecanicamente, apresentando erros que antes não existiam.
- () 11. O avaliador acredita que um simples instrumento de avaliação dos níveis de desempenho apresentados possa corrigir defeitos nas pessoas.
- () 12. O avaliado apresenta um desempenho de fachada, ou seja, realiza um bom trabalho algum tempo antes da avaliação ser realizada e, logo depois, retoma seu hábito errôneo que apresentava antes do procedimento de avaliação.
- () 13. O avaliador distorce a avaliação por algum interesse político.
- () 14. A organização opera um Sistema de Avaliação de Desempenho que não tem a ver com sua realidade, cultura interna e que pouco contribui para sua melhoria.
- () 15. O avaliador acredita que a avaliação é um procedimento sem nenhum valor e que em nada pode contribuir para o melhor aproveitamento dos recursos humanos na organização.
- () 16. O avaliador se deixa levar por simpatias ou antipatias pessoais, misturando o seu papel profissional com o seu relacionamento pessoal.
- () 17. O método de avaliação está direcionado a desempenhos passados.
- () 18. O avaliador desconhece as principais características da avaliação, emitindo julgamentos unicamente através do bom senso.
- () 19. Os avaliadores apresentam diferentes graus de rigor quando preenchem a avaliação. Os mais rigorosos podem fazer uma avaliação mais desfavorável a um colaborador, do que outro avaliador não tão rigoroso que tenha um servidor com desempenho pior do que o primeiro.
- () 20. O método de avaliação está voltado para o futuro.
- () 21. O avaliador não consegue identificar variações no desempenho do avaliado, com relação a ele mesmo, no decorrer dos anos ou com relação aos seus demais colegas.
- () 22. O avaliador privilegia alguém em prejuízo de outros, por laços afetivos, interesses ou motivos pessoais, ou até por medo do avaliado.
- () 23. É estabelecido um período específico para que se seja realizada a avaliação.
- () 24. Os avaliados supervalorizam o que fazem. Ou seja, suas ações são enganosas e manipuladoras, escondendo o real desempenho.
- () 25. O avaliador julga o desempenho e as pessoas quanto a sua auto-percepção, considerando o que ele faria em determinada situação, e compara com o que o colaborador faz; se similar ao que ele faria, as pontuações são maiores; se diferente do que o avaliador imaginava fazer, as pontuações são menores.
- () 26. Algumas ações que deveriam ser implementadas de imediato, têm que ser adiadas, até que a avaliação de desempenho formal seja realizada.
- () 27. O avaliador atribui pontuações altas a todos os avaliados, igualando os desempenhos desiguais; não discriminando, desta forma, as diferenças existentes entre os avaliados, no que se refere aos seus níveis de desempenho no trabalho.
- () 28. Alguns avaliadores se prendem, ao realizar a avaliação de desempenho, em como deveria ser exercido aquele papel, de acordo com o senso comum, principalmente para os cargos de chefia, e realizam a avaliação tomando como base o que supostamente deveria ter ocorrido.
- () 29. O avaliador procede à avaliação, considerando se o avaliado possui ou não as qualidades que ele valoriza em si mesmo (ex.: responsabilidade, dinamismo, etc.), de modo que quando o avaliado possui tais características, a avaliação é positiva; caso contrário, é negativa.

ANEXOS

ANEXO 1

Comparação dos usos definidos pelas organizações pesquisadas para as informações obtidas com o SAD:

Uso dado à avaliação	Embrapa	DRF	FJN	UFU	SERPRO	SFC
Desenvolvimento e capacitação de pessoal	X	X	X	X	X	X***
Promoção	X*	X	X	X	X	
Progressão salarial por mérito	X*	X	X	X	X	
Seleção interna					X	
Informações para outros sistemas de avaliação e premiação	X					X
Identificação de recursos, circunstâncias ou fatores que afetam os resultados do trabalho	X		X			
Decisões administrativas	X					
Movimentação de pessoal			X	X	X	
Assistência social			X			
Serviço médico			X	X		
Planejamento dos trabalhos a serem realizados e metas a alcançar	X	X	X	X		
Melhoria do local de trabalho			X	X		
Assegurar a eficiência e a produtividade dos empregados e da organização	X		X			
Adoção de ações corretivas sobre os desvios verificados no processo	X	X	X		X	
Punição, nos casos em que houver constatação, por períodos continuados, de problemas de desempenho derivados de negligência ou atos semelhantes da parte do empregado	X					
Demissão					X**	

* para tomada de decisão são utilizadas informações adicionais

** dificilmente é utilizada

*** usado apenas no início; atualmente há falta de verba

ANEXO 2

Descrição dos SADs das seis organizações pesquisadas:

<p>EMBRAPA — SAAD/RH</p> <p>A avaliação de desempenho de pessoal da Embrapa trata-se de uma metodologia de avaliação por objetivos e tem como premissa básica a efetividade do trabalho desenvolvido pela empresa, que depende, em grande parte, da eficiência e da produtividade dos seus empregados. A avaliação constitui-se, portanto, em um instrumento essencial na institucionalização das práticas gerenciais de planejamento, acompanhamento e avaliação dos resultados do trabalho em todas as unidades da empresa. Os princípios para funcionamento da avaliação são:</p> <ul style="list-style-type: none"> • participação ativa do supervisor e do empregado, ao longo de todo o processo de planejamento e execução das atividades e avaliação dos resultados do trabalho; • retroalimentação construtiva e diálogo periódico entre supervisor e empregado, na fase de acompanhamento das atividades planejadas; • avaliação imparcial e específica do resultado das atividades planejadas, levando-se em conta a disponibilização de meios para a execução das mesmas, cotejando o planejado e o executado (Guimarães, Nader & Ramagem, 1998). <p>O processo de avaliação percorre ciclicamente a cada ano, ou em prazos menores se desejado, as seguintes atividades:</p> <p>A) Planejar o trabalho individual: o planejamento é entendido como a programação periódica do trabalho individual, resultante de negociações entre os supervisores e os membros das respectivas equipes de trabalho, baseada nas metas de produção de equipes, setores ou unidades organizacionais. Devem ser determinados, no momento do planejamento, os resultados esperados e os critérios de eficiência e eficácia do processo de produção, cotejados com os meios (recursos humanos, materiais, financeiros, conhecimentos e informações) a serem fornecidos pela empresa, para que o empregado realize seu trabalho. Além disso, devem ser indicadas, nesse momento, as ações de desenvolvimento necessárias para que o empregado desenvolva suas atividades com mais eficiência.</p> <p>B) Acompanhar o trabalho individual: o acompanhamento é entendido como um processo contínuo, cotidiano, atividade típica de supervisão da execução das metas do projeto, setor ou unidade. É uma troca de informações entre supervisor e empregado, visando identificar resultado. Cabe a ambos identificar ações corretivas a serem adotadas.</p> <p>C) Avaliar o trabalho individual: a avaliação (de resultados e de meios) é uma ação resultante do acompanhamento e do diálogo entre supervisor e empregado, sendo um momento formal, cuja finalidade é comparar o executado com o planejado (Guimarães, Nader & Ramagem, 1998).</p> <p>Como resultado, obtém-se, para cada empregado, índices de: Resultados Alcançados, Resultados Alcançados Relativos, Impacto da Atividade, Impacto da Atividade Relativo e Escore de Avaliação Anual. Esses resultados fornecem dados para outros processos de gestão de recursos humanos da Embrapa. As ações de desenvolvimento propostas no planejamento do trabalho individual não se limitam à tradicional indicação de treinamento, podendo incluir a indicação de leitura de manuais sobre o funcionamento de máquinas e equipamentos, encontros e debates para planejar e replanejar o trabalho, estágios em serviço, interações com clientes, encontros técnico-científicos etc.</p>
<p>EMBRAPA — ACC</p> <p>A ACC é efetuada com base em aspectos comportamentais associados ao desempenho no trabalho.</p> <p>O processo de avaliação, para fins de promoção e progressão salarial, por mérito, é aberto pela chefia da unidade, que deve explicar a todos os objetivos da avaliação, as etapas do</p>

processo, a formação dos comitês, seu funcionamento e os instrumentos adotados; e solicitar a participação de todos na escolha, por eleição, dos seus representantes no(s) comitê(s). Cada unidade pode optar por utilizar ou não a metodologia sugerida pelo DOD. Caso a unidade opte pela adoção da sugestão do DOD são formados os comitês setoriais, por setores, ou áreas.

Os comitês são constituídos por representantes dos empregados e pelas chefias das unidades. Os membros participantes dos comitês devem ter as seguintes características:

- visão globalizada das atividades desenvolvidas pelos empregados do setor/área, e da formação dos agrupamentos funcionais na unidade (no caso de comitê setorial);
- conhecimento das atividades dos setores de cujo comitê é participante (comitê setorial);
- visão globalizada das atividades desenvolvidas pelos empregados ocupantes de cargo em comissão (comitê geral);
- iniciativa de procurar informar-se sobre as atividades desenvolvidas pelos empregados (todos os comitês);
- habilidade de verbalizar idéias, opiniões, sugestões, críticas etc (todos os comitês); e
- conhecimento dos erros clássicos que podem ocorrer na avaliação de desempenho (todos os comitês).

Constituídos os comitês, são definidos os agrupamentos funcionais, os quais devem ser formados por empregados que realizem trabalhos semelhantes. A cada avaliação, os agrupamentos são formados, e os empregados são informados a respeito do agrupamento ao qual pertencem.

O DOD sugere dois instrumentos de avaliação, um para os Ocupantes de Cargos Efetivos (OCE) e outro para os Ocupantes de Funções Gratificadas (OFG).

Para a avaliação sugerida pelo DOD são utilizadas a ficha de avaliação e a ficha de consolidação global.

Cada unidade tem liberdade de escolher quem serão os avaliadores, e os pesos que serão atribuídos a cada uma das avaliações efetuadas. O DOD sugere a realização da auto-avaliação, com peso 1, da avaliação da chefia imediata, com peso 2 e da avaliação do comitê setorial, com peso 1.

Efetuada as avaliações, o comitê setorial formula as propostas de promoção e progressão salarial e as encaminha para o comitê geral.

No comitê geral, são consolidadas as propostas de todos os comitês setoriais da unidade, e são efetuados os ajustes necessários, em conjunto com os comitês setoriais.

Nos casos de empate nas médias dos desempenhos dos OCEs e dos OFGs, terá preferência aquele que obtiver maior nota em três fatores de mérito que sejam considerados, pelo comitê geral, como os mais importantes para o exercício das atividades dos empregados em questão.

Consolidadas as avaliações, a unidade encaminha as propostas de promoção e progressão salarial, juntamente com um relato dos critérios utilizados para a avaliação complementar e para a concessão de referências salariais.

Para a definição do *ranking*, para efeito de promoção, são definidas notas para os avaliados de cada agrupamento funcional, considerando que o SAAD/RH tem peso de 60% e a ACC tem peso de 40%.

DRF/Belém

As etapas desenvolvidas para a avaliação são:

- negociação de metas individuais e grupais;
- execução das metas do período;
- entrevista para:
 - avaliação de desempenho referente ao período anterior;
 - negociação de metas para o período seguinte;
 - avaliação das competências, de acordo com a área de trabalho;

- definição do plano de desenvolvimento de competências;
- compilação das avaliações de metas e de competências; e
- inclusão de novas ações na área de capacitação e desenvolvimento de recursos humanos (Projeto Crescer), visando desenvolver competências.

A avaliação global é fundamentada em dois fatores básicos de mensuração, cada um deles equivalendo a 50%:

- avaliação por resultados: mensuração do cumprimento de metas definidas e negociadas entre gestores e funcionários;
- avaliação por competências: avaliação de competências alinhadas com os valores e objetivos estratégicos da delegacia e necessárias à realização das metas previamente acordadas.

As metas podem ser individuais ou grupais. Para a contratação e avaliação de metas, o avaliador e o(s) avaliado(s) se reúnem e estabelecem metas/objetivos a serem alcançados, definindo critérios, condições e prazos, para um determinado período. As metas podem ser quantitativas e/ou qualitativas, dando-se preferência para metas quantitativas, em função de sua objetividade e facilidade de verificação de resultados. Findo o período, é efetuada a avaliação, verificando-se quanto do planejado foi realizado. A avaliação de metas quantitativas é efetuada, calculando-se o percentual entre as metas alcançadas e as metas planejadas.

O percentual relativo às metas qualitativas ou de prazo é definido por consenso. Apurado, o percentual de resultado alcançado é classificado, de acordo com a seguinte escala de situação do desempenho:

I = insatisfatório, para quem cumprir até 35% das metas;

R = regular, para quem cumprir entre 36% e 55% das metas;

B = bom, para quem cumprir entre 56% e 75% das metas;

MB = muito bom, para quem cumprir entre 76% e 90% das metas;

E = excelente, para quem cumprir entre 91% e 100% das metas.

Na proposta do projeto-piloto, há a previsão de transformar os percentuais de desempenho em pontos, porém, essa transformação não está sendo utilizada, pois, até o momento, a avaliação não está sendo utilizada para a tomada de decisões, envolvendo questões financeiras.

A avaliação final relativa às metas é efetuada, verificando-se a moda das avaliações nas diversas atividades desenvolvidas. A avaliação das metas é realizada em uma entrevista de *feedback* entre avaliadores e avaliados, momento em que o avaliador analisa o alcance das metas nos aspectos quantitativos e qualitativos, e a forma como as mesmas foram atingidas. Na entrevista, é efetuada a avaliação das competências e são definidas as competências a serem desenvolvidas. A seguir, são definidas e planejadas as metas relativas ao período seguinte.

No momento da entrevista, é recomendado ao avaliador solicitar “do avaliado considerações sobre o relacionamento de ambos, devendo o mesmo criar o clima necessário para que o subordinado possa expressar claramente em que o avaliador pode ajudá-lo, visando seu aperfeiçoamento profissional” (1998, s/p).

A avaliação de competências é efetuada em dois ou três níveis: auto-avaliação, avaliação de cada funcionário pelo superior imediato, e avaliação de cada chefia pelos seus subordinados. Na norma, está previsto que o conceito final da avaliação de competência é resultado de negociação sobre as diferenças e concordâncias entre os diferentes níveis de avaliação, e ocorre por meio de consenso entre avaliador e avaliado. Quando a avaliação é feita em três níveis (auto-avaliação, avaliação de subordinados e avaliação da chefia mediata), os subordinados efetuam a avaliação da chefia imediata e enviam-na para a chefia mediata, que é a responsável pela consolidação dos dados e sua utilização durante a realização da entrevista.

Em algumas áreas, há subordinados que efetuam e discutem a avaliação da chefia, antes de enviá-la para o chefe mediato. Há ainda outros servidores que encaminham a avaliação

diretamente ao chefe mediato, utilizando envelope lacrado. As competências são definidas por área de trabalho (chefias, áreas de atendimento, atividades internas e externas), a partir da identificação de perfis desejados e alinhados com os valores e objetivos estratégicos da organização. Estes perfis foram definidos em reuniões em que participaram todos os representantes envolvidos.

As competências desejadas para cada grupo são:

Competências	Chefias	Atividade interna	Atividade externa	Áreas de atendimento
1. Visão abrangente da organização e do ambiente	X			
2. Liderança	X			
3. Criatividade	X	X	X	X
4. Senso de justiça	X	X	X	X
5. Relacionamento interpessoal	X	X	X	X
6. Disponibilidade para novas aprendizagens	X	X	X	X
7. Habilidade para trabalho em equipe	X	X	X	
8. Capacidade para administrar o tempo	X			
9. Habilidade de negociação	X			
10. Maturidade	X	X	X	X
11. Visão global do serviço/foco no contribuinte		X	X	X
12. Comprometimento		X	X	X
13. Iniciativa		X	X	X
14. Capacidade de planejamento e organização do próprio trabalho		X		X
15. Perspicácia/senso de investigação			X	
16. Comunicação eficaz				X

Para efetuar a avaliação, o avaliador preenche uma ficha, analisando as competências do avaliado, de acordo com a seguinte escala:

I = conceito atribuído para comportamento nunca demonstrado/observado;

R = conceito atribuído para comportamento raramente observado;

B = conceito atribuído para comportamento algumas vezes observado;

MB = conceito atribuído para comportamento frequentemente observado; e

E = conceito atribuído a um comportamento adotado, com tal freqüência, que a pessoa é identificada por tal característica. Assim como para a avaliação das metas, as avaliações de competências não têm sido pontuadas. O conceito final da avaliação de competência também é definido pela moda. Após efetuada a avaliação de metas e a avaliação de competências, essas são compiladas no formulário de Síntese da Avaliação, para a obtenção do resultado final.

FJN

No Sistema Gestor de Desempenho de Pessoal (SGD) da FJN, a avaliação de desempenho é uma das etapas do processo, juntamente com o planejamento, o acompanhamento, o desencadeamento de ações e o *feedback*.

As características do SGD são:

- foco no desenvolvimento dos recursos humanos e na produção de resultados;
- ênfase na participação, tanto na concepção do sistema gestor como na implementação da avaliação de desempenho;
- transparência: assegurada pela participação do servidor no processo e pelo acesso do

servidor à ficha de acompanhamento e de avaliação, a qualquer momento;

- respeito às peculiaridades institucionais; e
- respeito às peculiaridades do cargo: a avaliação é feita com base nas atividades desenvolvidas e de acordo com as especificidades do cargo ocupado. Os cargos foram divididos em 5 níveis: intermediário, superior, secretaria, assessoramento e chefia.

As etapas de realização são:

Sensibilização das chefias através de reuniões, para prepará-las para o processo.

Planejamento de desempenho:

- distribuição do manual e da Ficha de Acompanhamento de Desempenho para as chefias pela área de Recursos Humanos;
- definição do plano de trabalho, pela chefia e o subordinado, para o período a ser acompanhado (janeiro a dezembro), orientando-se pelo Plano Anual de Atividades da FJN, que define os projetos e atividades a serem desenvolvidos em um determinado ano e pela descrição do cargo;
- registro do plano de trabalho e do programa das reuniões de acompanhamento na Ficha de Acompanhamento de Desempenho.

Acompanhamento do desempenho:

- são realizadas pelo menos duas reuniões no período de avaliação para acompanhamento do trabalho em realização, permitindo maior participação dos servidores e a definição de ações corretivas e complementares, de maneira a assegurar o alcance dos resultados;
- registro dos pontos relevantes discutidos na reunião, na Ficha de Acompanhamento, pela chefia.

Avaliação de desempenho:

- distribuição das Fichas de Avaliação de Desempenho para as chefias pela área de Recursos Humanos, de acordo com o cargo do servidor:
 - intermediário: referente aos ocupantes dos cargos de Assistente em Ciência e Tecnologia e Técnico;
 - superior: referente aos ocupantes dos cargos de Advogado, Analista em Ciência e Tecnologia, Odontólogo, Pesquisador e Tecnologista;
 - secretaria: referente aos ocupantes do cargo de chefe de unidades diversas;
 - assessoramento: referente aos ocupantes dos cargos de Gerente (assistente), Coordenador-Geral, Chefe da Procuradoria Jurídica, Chefe da Auditoria, Chefe de Assessoria e Chefe de Gabinete;
 - chefia: referente aos ocupantes dos cargos de Chefe de Serviço, Chefe de Coordenadoria, Gerente (administrativo), Secretário-Geral, Subchefe de Gabinete, Diretor de Departamento, Coordenador e Superintendente;
- avaliação do desempenho do servidor pela chefia, através de um levantamento de dados relativos ao comportamento e atitude do servidor em situação de trabalho, e identificação dos aspectos que interferiram ou estão interferindo no desempenho e no potencial do servidor. O período de avaliação é de maio de um ano a abril do ano subsequente; e
- desencadeamento de ações.

O manual do SGD apresenta alguns cuidados e problemas que podem ocorrer na realização da avaliação e na repetição dessa atividade, apontando suas conseqüências e orientando sobre os procedimentos a serem adotados, para assegurar a qualidade das avaliações.

O avaliador registra no quadro referente ao plano de trabalho a situação de cada uma das atividades programadas previamente: não iniciada (NI), em andamento (EA), executada (E), cancelada (C) ou interrompida (I), apresentando justificativas para atividades que tenham sido canceladas, não tenham sido iniciadas ou tenham sido interrompidas.

Cada categoria funcional tem uma ficha de avaliação com 5 fatores, com pesos específicos que correspondem a sua importância relativa na categoria, e o avaliador deve atribuir para

cada uma das atividades programadas, e em cada fator, os conceitos ótimo, bom, regular ou fraco.

Os fatores para cada categoria funcional e seus respectivos pesos são:

- intermediário: cooperação (2), iniciativa (1,5), produtividade (2), qualidade de trabalho (2,5) e responsabilidade (2);
- superior: iniciativa e criatividade (2), planejamento e organização (2), produtividade (2), qualidade do trabalho (2) e responsabilidade (2);
- secretaria: iniciativa (2), organização (2), produtividade (1,5), qualidade de trabalho (2) e responsabilidade (2,5);
- assessoramento: iniciativa (2,5), percepção crítica (2), produtividade (1,5), qualidade de trabalho (2,5) e responsabilidade (1,5); e
- chefia: capacidade de decisão (2), planejamento e organização (2), produtividade (2), qualidade de trabalho (2) e responsabilidade (2).

A avaliação é feita com o avaliador transcrevendo no quadro matriz da avaliação o número de ordem das principais atividades desenvolvidas (no máximo 5), registrando o desempenho do servidor para cada atividade em cada fator, calculando o total de pontos por atividade, o total geral, o desempenho médio (total geral/número de atividades) e, em seguida, indicando o conceito geral de acordo com o intervalo de pontos previamente definido e o desempenho médio: ótimo (35,51 a 40), bom (25,51 a 35,50), regular (15,51 a 25,50) e fraco (10 a 15,50).

No quadro de acompanhamento de pessoal, o avaliador deve registrar os aspectos que estão interferindo negativamente no desempenho do servidor e as necessidades de treinamento.

O avaliador e o avaliado podem ainda registrar outras informações que considerem necessárias, no quadro reservado a observações.

- Comunicação da avaliação ao servidor: a avaliação deve ser discutida entre avaliador e avaliado, que pode registrar na ficha de avaliação as observações que julgar necessárias.

Para a realização da reunião, o avaliador deve: marcar horário e local adequado; solicitar ao avaliado que reflita sobre seu desempenho e anote os sucessos e dificuldades ocorridos no período e em que área considera que há necessidade de capacitação, seus objetivos e aspirações pessoais; rever as fichas de acompanhamento e avaliação; definir o tipo de abordagem e aspectos a serem focalizados, para buscar um entendimento mútuo.

- Durante a entrevista, a chefia deve focar os seguintes aspectos: avaliação sobre o trabalho, as qualidades do trabalho realizado, as áreas em que há necessidade de melhoria, maneiras de elevar a eficiência no trabalho e programa de desenvolvimento.

- Caso o servidor não concorde com a avaliação e não haja consenso a respeito, há um prazo (de até 5 dias úteis após o último dia do prazo de devolução da ficha) para que solicite revisão da avaliação junto ao Recursos Humanos.

- Envio das avaliações, pela chefia imediata, para a chefia mediata assinar e, depois, para a área de Recursos Humanos. Caso haja divergência de avaliação entre a chefia imediata e a chefia mediata, elas devem discutir o desempenho do servidor, até chegar a um consenso.

- Tratamento dos dados gerados pela avaliação de desempenho.

Feedback/desencadeamento de ações:

- o *feedback* realizado nas reuniões de acompanhamento serve para o redirecionamento das ações, para assegurar o alcance dos resultados planejados. A chefia deve tomar as providências necessárias para buscar garantir o desempenho desejável e a consecução dos resultados esperados;

- o *feedback* na avaliação subsidia o planejamento para o próximo período, reiniciando o processo de gestão de desempenho. Pelo *feedback* da avaliação, a chefia pode refletir sobre a forma como exerce o seu papel de gestor;

- a partir da identificação de aspectos que interferem no desempenho, são definidos planos de ação e tomadas as providências necessárias para viabilização dos mesmos;

- o desempenho do servidor fornece informações para o desenvolvimento e aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho;
- a área de Recursos Humanos emite relatório com os resultados quanto ao desempenho por atividade, por fator e por desempenho global, apresentando uma comparação entre a pontuação obtida e o desempenho máximo possível (na atividade e no fator) e os respectivos percentuais alcançados; e
- a área de Recursos Humanos emite relatórios com base nas informações extraídas das fichas de avaliação, identificando: necessidades de capacitação; inadaptação ao cargo; problemas de relacionamento e problemas pessoais; deficiência do apoio logístico; instalações inadequadas ao trabalho; o não cumprimento de prazos/fornecimento de informações; relação dos servidores passíveis de serem promovidos.

No manual do SGD é ressaltado que o acompanhamento e a avaliação são atividades inerentes ao cargo de chefia, e é chamada a atenção para variáveis que o avaliador deve considerar, para efetuar a avaliação:

- clareza dos objetivos a serem alcançados;
- definição do perfil ideal do servidor para uma determinada função, para servir de ponto de referência para comparação;
- conhecimento do trabalho e do desempenho do subordinado;
- abrangência do período definido para avaliação (janeiro a dezembro);
- conhecimento dos subordinados; e
- imparcialidade na avaliação.

Nos casos em que o servidor é transferido, a Ficha de Acompanhamento deve ser encaminhada para a nova chefia.

A Ficha de Acompanhamento pode ser solicitada pelo Serviço de Acompanhamento e Avaliação de Desempenho, a qualquer momento, para levantamento de dados a respeito do desempenho do servidor, sendo imediatamente devolvida para a área.

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

UFU

A realização da primeira avaliação exigiu o desenvolvimento de uma fase preparatória (março a novembro de 1994) para: divulgação à comunidade do conteúdo do projeto; definição dos objetivos e das metas das áreas, para os próximos 8 meses; formação dos grupos avaliativos; definição, pelos componentes dos grupos avaliativos, das atribuições individuais de cada servidor; levantamento dos empecilhos para o alcance das metas e preenchimento dos formulários: individual e do grupo. Para a operacionalização da avaliação de desempenho na UFU, é necessária a composição de grupos avaliativos, de subcomissões de avaliação da comissão geral de ADP e do apoio e participação das diversas unidades de avaliação. As características e atribuições das mesmas são:

• Grupos Avaliativos

“O grupo avaliativo é composto pela equipe natural de trabalho, ou seja, servidores que exercem atividades afins e que tenham conhecimentos suficientes para se avaliarem mutuamente, devendo ter, no máximo, 20 participantes, sendo que a chefia imediata faz parte de sua composição. As unidades avaliativas são definidas, levando-se em consideração as características da Universidade, bem como de suas finalidades na Instituição, de forma que sejam preservadas suas especificidades” (1996, s/p).

• Subcomissões de Avaliação

Cada grupo tem uma subcomissão de avaliação, composta por 1 chefe, 1 servidor e seus respectivos suplentes. A subcomissão é responsável por “viabilizar a avaliação de seu respectivo grupo, orientando e coordenando as discussões, além de cuidar da parte burocrática

do processo” (1996, s/p). Os membros da subcomissão são escolhidos pelo grupo.

A Subcomissão de Avaliação é também responsável por:

- efetuar a avaliação dos servidores que estiverem em férias, juntamente com eles, tão logo retornem para o trabalho;
- efetuar a avaliação dos servidores que se afastarem, por motivo de licença, por mais de 4 meses na 2ª etapa da avaliação, devendo tomar por base as avaliações anteriores no interstício de 2 anos;
- elaborar uma lista com o nome de todos os servidores que compõem o grupo avaliativo e que, por algum motivo, estão afastados no período de avaliação.

• Comissão Geral de Avaliação de Desempenho

É composta por representantes da Divisão de Avaliação de Desempenho, do SINTET (Sindicato dos Trabalhadores Técnico-Administrativos em Instituições Federais de Ensino Superior de Uberlândia), da ADUFU (Associação dos Docentes da UFU), da CPPTA (Comissão Permanente do Pessoal Técnico-Administrativo), da CPPD (Comissão Permanente do Pessoal Docente), dos estudantes, pelo dirigente de cada Unidade de Avaliação Administrativa e Acadêmica e presidida pelo Pró-Reitor de Recursos Humanos. A comissão Geral de ADP se reúne, ordinariamente, até 2 meses após cada etapa da avaliação e, extraordinariamente, por convocação de seu presidente ou por solicitação da maioria dos seus membros.

A Comissão Geral de Avaliação de Desempenho tem como atribuições:

“I - analisar o processo de Avaliação de Desempenho visando a uma adequação do planejamento das ações institucionais, com vistas ao cumprimento da sua função social;

II - analisar os aspectos estruturais e a dinâmica do SAD;

III - analisar o processo da ADP, enquanto instrumento de crescimento pessoal, de formação de equipes e de desenvolvimento da instituição;

IV - analisar as informações advindas do processo de ADP;

V - subsidiar o processo decisório da administração superior, priorizando as ações referentes à melhoria das condições de trabalho;

VI - elaborar relatório conclusivo.” (Resolução 03/96, 1996: 11)

• Unidades de Avaliação

As unidades de avaliação auxiliam a Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PROREH) no planejamento, coordenação e execução do processo de avaliação, centralizam informações sobre a avaliação dos diferentes setores que a compõem e encaminham as informações finais advindas dos diferentes grupos, para a PROREH. As unidades de avaliação são:

Gabinete do Reitor, Procuradoria-Geral, Auditoria Interna, Diretoria de Serviços Gerais, Diretoria de Obras (DIROB), Pró-Reitoria de Planejamento e Administração, Pró-Reitoria de Pesquisa e de Pós-Graduação (PROEPE), Centro de Ciências Humanas e Artes (CEHAR), Centro de Ciências Exatas e Tecnologia (CETEC), Centro de Ciências Biomédicas (CEBIM), Hospital das Clínicas, Hospital Odontológico e Veterinário, Diretoria de Ciências Agrárias, Fundações.

Com a fase preparatória desenvolvida e as comissões constituídas, a avaliação pode ser realizada, sendo que nas várias etapas de avaliação, ocorrem os seguintes procedimentos:

I - Avaliação propriamente dita:

- realização da auto-avaliação e avaliação das condições ambientais pelo servidor;
- discussão das avaliações individuais no grupo (avaliação em grupo), com parecer conclusivo dos participantes, nas datas fixadas pela PROREH para realização das reuniões;
- emissão do parecer conclusivo pela comissão de avaliação;
- apresentação e discussão do parecer para o grupo pela comissão;
- envio dos formulários Instrumentos dos Grupos para o dirigente da unidade, que é o responsável pelo envio ao PROREH/Divisão de Avaliação e Desempenho (DIAVA) após a

análise dos dados.

II - Preparação para o próximo período avaliativo: definição das metas das áreas, definição das atribuições individuais e identificação de empecilhos.

III - Acordo junto às áreas competentes, no sentido de solucionar as dificuldades apontadas na ADP.

Na segunda etapa da avaliação, é efetuado o fechamento do ciclo avaliativo, com uma análise mais aprofundada do desempenho do servidor, considerando os dois anos de suas atividades, pois, a cada 2 anos, pode ocorrer ou não a concessão da progressão por mérito, com base nas últimas duas avaliações, e são discutidos e/ou redefinidos os objetivos das áreas.

A seguir, são efetuadas as reuniões de preparação para o próximo período avaliativo (12 meses), iniciando um novo ciclo de dois anos de análise de desempenho do servidor.

O servidor poderá entrar com recurso contra o resultado da avaliação aferido pelo grupo avaliativo, tendo 30 dias para fazê-lo. A norma específica que o prazo para o recurso se inicia a partir da data de recebimento do formulário Instrumentos dos Grupos pela DIAVA/PROREH, mas, na prática, o servidor tem entrado com recurso a partir do momento em que verifica que não recebeu a progressão por mérito. Os recursos têm sido em número reduzido e para casos em que, por alguma razão, faltou o cumprimento de alguma das etapas avaliativas. Somente tem direito à progressão funcional por mérito, o servidor que participar das três etapas de avaliação e tiver seu desempenho considerado adequado aos objetivos e metas estabelecidos no resultado conclusivo da avaliação.

SERPRO

O SERPRO utiliza dois sistemas de avaliação, um para ocupantes de cargos gerenciais, que possuem subordinados — Avaliação da Ação Gerencial — e um para ocupantes dos outros cargos — Avaliação Funcional. Os dados específicos de cada sistema serão apresentados separadamente, estando, a seguir, informações que são comuns aos dois sistemas.

Todo o Sistema de Avaliação de Desempenho do SERPRO é definido em edital, publicado anualmente, antes do período de avaliação.

As avaliações são efetuadas por um sistema informatizado em funcionamento por meio de aplicativos disponíveis na *Intranet e lotus notes*. O sistema informatizado é interativo: fornece várias das informações necessárias à avaliação, orienta e controla o preenchimento dos campos para assegurar a qualidade das informações, não permitindo, por exemplo, o encerramento da avaliação sem que todos os campos obrigatórios estejam preenchidos ou, no caso da Avaliação da Ação Gerencial, que o avaliado escolha avaliadores que não estejam habilitados para tal. Na Avaliação da Ação Gerencial o sistema fornece informações a respeito de como está o processo de avaliação, quantas avaliações já foram efetuadas e quantas ainda precisam ser realizadas, permitindo que o avaliado acompanhe o processo e tome as providências necessárias para o fechamento do processo, pois o sistema só faz a apuração da avaliação e emissão do relatório, quando todas as avaliações estão concluídas. Os dirigentes também podem acompanhar o processo de avaliação de sua área, acessando os dados de quantas avaliações já foram realizadas e quantas ainda necessitam ser efetuadas, entre outras informações. Os dois sistemas sofreram alterações entre a avaliação utilizada para 1998 e a avaliação em uso para o ano de 1999, tendo-se optado pela apresentação dos dois sistemas.

Etapas da Avaliação

Revisão anual do sistema com análise e discussão de problemas, limitações e melhorias a realizar.

Alterações no sistema informatizado implantado, sendo efetuados testes e experiências-piloto para a validação do sistema.

Os fatores ou competências utilizadas para avaliação são sistematicamente revisados, a cada ano e a própria metodologia de avaliação é modificada (ex. avaliação 180°). Os avaliadores e

avaliados somente conhecem o sistema e seus detalhes, após o término do período avaliativo. De acordo com a área de Gestão de Pessoas, isto não pode ser modificado atualmente, pois há limitações jurídicas que impedem a divulgação dos critérios antes que o período avaliativo termine.

Publicação de Edital

Quinze dias antes de se iniciar a divulgação do edital, são efetuados informes no correio eletrônico, para divulgação do processo e sensibilização dos participantes. Esse processo é efetuado juntamente com a área de Comunicação. O processo é divulgado, utilizando-se também faixas, cartazes, mensagens no contracheque, entre outros.

O processo de avaliação é iniciado com a divulgação do edital e o sistema de avaliação fica disponível para ser utilizado durante 40 dias.

Após a realização da avaliação, o sistema imprime a avaliação, e o avaliador agenda entrevista com o avaliado. A entrevista deve ser sempre realizada. A área de Gestão de Pessoal faz esforço junto às chefias para conscientizá-las de que os exemplos devem vir dos níveis hierárquicos mais altos.

Encerrado o prazo de avaliações, os resultados são consolidados, e são preparados relatórios por órgão com dados dos profissionais que não foram avaliados, solicitando a justificativa para a não-realização da avaliação. A seguir, são preparados relatórios com o desempenho por área, cargo e região, sendo apresentadas curvas com os dados de desempenho para cada conceito.

SERPRO — Avaliação Funcional

Sistema 1999 — Avaliação Funcional dos Empregados (180°)

A avaliação dos empregados, relativa ao período de janeiro a dezembro de 1999, será feita utilizando um sistema de avaliação 360° adaptado, em que não há a avaliação de subordinados e, em função disso, usa-se a denominação avaliação 180°.

Nesta avaliação, o empregado será avaliado por 3 pares, pela chefia imediata, e a auto-avaliação passa a ser obrigatória. Os 3 pares devem ser da mesma UG, devendo 2 serem do mesmo órgão/setor (mesma sala), e um de outra sala. O avaliado passa a ser responsável pelo acompanhamento do processo.

Foram definidas, para avaliação, 6 competências fixas e 5 competências eletivas, sendo que, dessas, os avaliadores devem escolher as 3 competências que considerem como as mais representativas para o exercício das atribuições do avaliado e efetuar a avaliação. Na auto-avaliação, o avaliado irá atribuir importâncias para as competências eletivas, variando de 1 a 5 e, depois de ter acesso aos resultados da avaliação, deverá comparar as competências que considerou mais importantes com as competências escolhidas pelos demais avaliadores para avaliação.

As competências fixas são: orientação para resultados; foco no cliente; capacidade técnica; capacidade para trabalhar em times; qualidade no resultado do trabalho e capacidade para compartilhar conhecimento.

As competências eletivas são: capacidade empreendedora; capacidade criativa e inovativa; gestão de processos; gosto por desafios e visão sistêmica.

Para cada competência, o avaliador deve atribuir um conceito, classificando suas percepções em relação à frequência com que o avaliado demonstra resultados relativos ao exercício de suas funções, de acordo com a seguinte escala:

Inssatisfatório (I): nunca demonstra o resultado esperado, no exercício de suas atribuições.
Fraco (F): raramente demonstra o resultado esperado, no exercício de suas atribuições.
Regular (R): às vezes demonstra o resultado esperado, no exercício de suas atribuições.
Bom (B): frequentemente demonstra o resultado esperado, no exercício de suas atribuições.
Ótimo (O): sempre demonstra o resultado esperado, no exercício de suas atribuições.
Excepcional (E): sempre demonstra o resultado esperado, no exercício de suas atribuições, excedendo às

expectativas na obtenção destes resultados, surpreendendo ao esperado.

A definição do Plano de Desenvolvimento Individual é recomendado para conclusão do processo. O superior imediato deve, juntamente com o avaliado, definir o Plano de Desenvolvimento Individual e, neste ano, os dados relativos à avaliação efetuada irão automaticamente para o campo de competências a serem desenvolvidas/aperfeiçoadas e pretende-se que, no próximo ano, estejam disponíveis, automaticamente, informações a respeito das habilidades relacionadas a cada competência e dos treinamentos que podem desenvolver essas habilidades.

Após a realização de todas as avaliações, será emitido o Relatório do Nível de Desempenho Global, onde constam:

- dados do avaliado: nome, função, superior imediato, cargo atual, lotação, data e matrícula;
- dados do desempenho: do *feedback* e da auto-avaliação, separadamente, com o total de pontos e o conceito.

O sistema tem opção para elaboração dos gráficos de avaliação, tanto de *feedback* como de auto-avaliação.

De acordo com o resultado obtido, o conceito do desempenho equivale a:

Insatisfatório (de 0 a 8 pontos): nunca demonstra o resultado esperado, no exercício de suas atribuições.

Fraco (de 9 a 17 pontos): raramente demonstra o resultado esperado, no exercício de suas atribuições.

Regular (de 18 a 25 pontos): às vezes demonstra o resultado esperado, no exercício de suas atribuições.

Bom (de 26 a 33 pontos): freqüentemente demonstra o resultado esperado, no exercício de suas atribuições.

Ótimo (de 34 a 38 pontos): sempre demonstra o resultado esperado, no exercício de suas atribuições.

Excepcional (de 39 a 40 pontos): sempre demonstra o resultado esperado, no exercício de suas atribuições, excedendo as expectativas na obtenção destes resultados, surpreendendo ao esperado.

O dados relativos ao processo de avaliação e seus resultados serão disponibilizados, pelo sistema, para as chefias.

Na avaliação 180°, o empregado não poderá entrar com recurso, nos casos em que discordar da avaliação efetuada.

SERPRO — Avaliação da Ação Gerencial

Sistema 1999

A Avaliação da Ação Gerencial é utilizada para avaliação de todos os níveis hierárquicos de supervisão (todos os empregados que têm subordinados) e composta de seis avaliações:

2 efetuadas por pares, 2 subordinados diretos, o supervisor imediato e a auto-avaliação. Os avaliadores são escolhidos pelo avaliado.

É utilizado sistema informatizado para o processamento das avaliações, conforme descrito acima.

O avaliado é o responsável por escolher os avaliadores e, a partir da escolha efetuada, os avaliadores recebem o comunicado e passam a ter acesso à ficha de avaliação do avaliado.

A avaliação somente se concretiza, quando todas as avaliações foram efetuadas. O avaliado é o responsável por acompanhar o processo avaliativo, cobrando das pessoas que definiu como avaliadores a realização da avaliação. O avaliado não tem acesso à avaliação feita pelos avaliadores, mas tem acesso à informação de quem já fez ou não a avaliação. Um dos problemas que tem ocorrido é que, em alguns casos, o avaliado escolhe um avaliador, mas não entra em contato com ele, para saber da disponibilidade de efetuar a avaliação. Está sendo cogitada uma modificação no sistema, que permita ao convidado fazer a avaliação, a recusa

de participação, com comunicação automática e imediata ao avaliado. Com este dado o avaliado poderia escolher, rapidamente, outro avaliador.

O formulário atual tem 6 competências fixas (orientação para resultados; foco no cliente; liderança; capacidade decisória, comunicação e gestão do conhecimento) e 5 competências eletivas (capacidade de negociação; capacidade estratégica; capacidade prospectiva; capacidade de estimular a criatividade e a inovação e visão social).

No momento da auto-avaliação, o avaliado atribui às competências eletivas pesos que podem variar de 1 a 5, sendo 1 a competência de maior importância e 5 a de menor importância.

É comum que o avaliado atribua maior importância a competências que não são escolhidas pelos avaliadores, indicando divergências quanto à valorização das mesmas. A comparação entre os pesos atribuídos na auto-avaliação e a avaliação efetuada pelos outros avaliadores permite ao avaliado perceber como é a sua auto-imagem, o valor que atribui a cada competência, como os outros o vêem e que competências consideram importantes.

O Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) é definido pelo superior imediato, juntamente com o avaliado e, a princípio, tinha caráter obrigatório para conclusão do processo, mas o mesmo passou a ser apenas uma recomendação. O formulário do PDI apresenta as competências que são objeto de avaliação, para que os superiores imediatos, em conjunto com os subordinados, definam os planos de desenvolvimento. Os dados do PDI são informados para treinamento, mas não é possível saber se os treinamentos solicitados serão ou não oferecidos.

Após as avaliações serem concluídas, é emitido o Relatório do Nível de Desempenho Global, onde constam:

- dados do avaliado: nome, função, superior imediato, cargo atual, lotação, data e matrícula;
- dados do desempenho: do *feedback* e da auto-avaliação, separadamente, com a média da pontuação em cada fator (fixo e eletivo), a frequência com que os fatores foram escolhidos, o total de pontos e o conceito.

O sistema tem opção para elaboração dos gráficos de avaliação, tanto de *feedback* como de auto-avaliação. O intervalo de pontos que define os conceitos é o mesmo apresentado anteriormente para a Avaliação Funcional no Sistema 1999 (180°).

Os resultados das avaliações são disponibilizados para as chefias, mas nem sempre são utilizados os dados apresentados.

Para as Avaliações da Ação Gerencial, não são aceitos recursos.

SFC

A GDP é definida com base em 3 dimensões/parcelas:

Avaliação global: 30%

Avaliação setorial: 40%, sendo 20% para produtividade e 20% para eficiência

Avaliação individual: 30%

O valor máximo da GDP é de R\$ 735, 95 para técnicos, e R\$ 2.492,26 para analistas.

- Avaliação Institucional e Setorial

A avaliação institucional é realizada pela definição de metas e aferição dos resultados alcançados. As metas são estabelecidas e aferidas para as unidades e para a SFC, de maneira global, trimestralmente.

As metas são negociadas/definidas pelo Secretário, junto com os demais dirigentes da SFC e publicadas no Diário Oficial. As metas definidas são factíveis de serem atingidas. Os resultados alcançados são lançados em sistema informatizado e, a cada trimestre, as metas são apuradas.

A avaliação global é apurada, tendo em vista o resultado da soma geral dos pontos alcançados pelas unidades regionais e seccionais, em relação ao número de pontos previstos na portaria de fixação das metas de cada trimestre.

Há um comitê responsável por analisar os resultados da GDP e os recursos apresentados,

antes do resultado final ser publicado no Diário Oficial. As razões que levam à apresentação de recursos são, na maioria das vezes, alterações de prioridades ou metas a serem alcançadas e que resultam em avaliação inferior à estabelecida inicialmente. De uma maneira geral, quando isso ocorre, e o recurso é preparado de maneira adequada, a avaliação setorial da unidade é modificada.

Para a unidade central, não há metas institucionais definidas. A unidade central recebe a avaliação global multiplicada por 1,1 (10%), até o valor máximo de 100%.

Após a apuração do resultado final da avaliação institucional, inicia-se o processo de avaliação individual.

- Avaliação Individual

A partir do ingresso na carreira ou do retorno do servidor ao sistema de controle interno, ele faz juz ao recebimento da GDP; porém, no primeiro período de 6 meses, o servidor recebe apenas 75% do total de pontos da avaliação individual, acrescido da pontuação equivalente à avaliação institucional do período, a título de adiantamento. A partir do momento que completa 6 meses o servidor é avaliado e é providenciada a compensação dos valores recebidos.

Caso sua avaliação seja superior a 75%, ele recebe a diferença e, caso tenha uma avaliação inferior a 75%, os valores devem ser devolvidos/descontados.

A avaliação de desempenho individual é efetuada, utilizando-se uma adaptação do Método da Escala Gráfica.

Na Ficha de Avaliação de Desempenho Individual (FADI), são utilizados 5 itens de avaliação, com diferentes pesos: Quantidade-20%, Qualidade-30%, Tempestividade-20%, Comprometimento-20% e Relacionamento/Comunicação-10%.

Há a recomendação de que o processo de avaliação não se limite ao simples julgamento superficial e unilateral do chefe, mas que se efetue um acompanhamento do desempenho dos subordinados, buscando identificar pontos que possam interferir no alcance dos objetivos da organização. O acompanhamento consiste na observação das tarefas que estão sendo executadas e uma contínua predisposição para o diálogo e o treinamento em serviço.

As chefias têm um prazo em torno de 5 dias para efetuar as avaliações. Para efetuar a avaliação individual do servidor, a chefia usualmente utiliza um sistema informatizado, que, para iniciar a avaliação, solicita o número do CPF do servidor e, a seguir, apresenta os itens de avaliação.

A chefia efetua a avaliação, definindo um percentual relativo ao desempenho alcançado pelo subordinado, em cada um dos 5 itens de avaliação. O percentual atribuído pelo avaliador define qual o desempenho do servidor, em cada um dos itens, podendo variar entre abaixo do esperado (desempenho insatisfatório: 0 a 40%; desempenho fraco: maior do que 40% a 60%), dentro do esperado (bom: maior do que 60% a 80% e muito bom: maior do que 80% a 90%) e acima do esperado (excelente: maior do que 90% a 100%). Para cada critério, há uma descrição de situações que representam os diferentes desempenhos possíveis naquele critério.

As variações de peso atribuídas a cada critério têm uma influência pequena nos resultados e há uma tendência, por parte das chefias, de atribuir o maior percentual possível a cada critério.

Cada Unidade tem uma cota de avaliações, com o número de servidores que devem apresentar resultado abaixo de 75%; entre 75% e 90% e entre 90 e 100%. Essas cotas são definidas pela legislação, sendo 20%, 60% e 20%. O sistema informatizado garante a mesma probabilidade de todas as Unidades receberem cotas proporcionais. Quando as cotas são ultrapassadas, o sistema rejeita a avaliação. Cada Unidade tem autonomia para distribuir as cotas, podendo haver uma negociação para a distribuição das cotas ou as mesmas serem distribuídas, proporcionalmente, para cada coordenação/setor.

Há também a restrição de que a média das avaliações individuais não pode superar a avaliação

setorial. Quando isso ocorre, o sistema não aceita a avaliação e é necessário abaixar as avaliações. É comum as chefias avaliarem os subordinados com avaliações maiores do que as permitidas pelo sistema (limitações da média da avaliação setorial e da distribuição forçada), o que faz com que ajustes nas avaliações individuais sejam necessários. Para minimizar esse problema, muitas chefias escolhem os percentuais a serem utilizados na avaliação, em função das cotas estabelecidas pela distribuição forçada.

Após a avaliação individual ser realizada, deve ser apresentada e discutida com o servidor, sendo assinada por ambos. As chefias têm prazos para efetuar as avaliações, mas não têm prazo para divulgar os resultados. O servidor pode registrar sua discordância, com relação à avaliação efetuada e entrar com recurso até 30 dias, após tomar ciência da avaliação.

No sistema, está previsto que o diálogo entre avaliador e avaliado promoverá uma aprendizagem contínua, aperfeiçoando o trabalho e provocando melhores resultados; porém, a distribuição forçada não facilita que isso ocorra. Muitas vezes o avaliado apenas assina a ficha.

Para a avaliação individual, também há um comitê que examina os recursos apresentados pelos servidores. Esse comitê é formado pelo chefe de divisão e por representantes dos servidores. Quando o servidor não concorda com a avaliação, ele entra com recurso, justificando sua discordância quanto à avaliação. O chefe faz um parecer a respeito da avaliação atribuída e o comitê analisa os dados, emite parecer a respeito e providencia a publicação da decisão. De uma maneira geral, não é possível haver mudança na avaliação, pois a mesma esbarra no limite de distribuição forçada imposto na legislação. A impossibilidade de mudança de faixa fez com que o número de recursos diminuísse. Cada Unidade é responsável pelo arquivamento das avaliações. Há Unidades na SFC que solicitam aos servidores que inicialmente efetuem uma auto-avaliação e há outras que fazem as avaliações em grupo.

Os servidores da carreira que têm DAS não são avaliados e, no lugar da avaliação individual, recebem a pontuação da avaliação setorial, pois considera-se que eles são avaliados pelo resultado que a equipe alcança, em relação às metas previamente estabelecidas para cada trimestre.

ANEXO 3

Quanto às fontes de avaliação, a pesquisa detectou que os avaliadores são:

EMBRAPA	
A chefia imediata: o processo de avaliação envolve a negociação supervisor/empregado e pode envolver, também, os pares mais próximos, que dividirão com o avaliado metas, atividades e responsabilidades da equipe de projeto, do setor ou da área de trabalho. ACC*: cada setor/área pode estabelecer quem fará a avaliação: apenas a chefia; chefia e o avaliado (auto-avaliação); a chefia, o avaliado e pares; a chefia, os subordinados, o avaliado e pares; ou o comitê geral e/ou comitê setorial. Em todos os casos, a compilação e a síntese das avaliações são de responsabilidade do comitê setorial. Os comitês são constituídos por representantes dos empregados e pelas chefias das Unidades.	
DRF / Belém	
Auto-avaliação. Superior imediato. Avaliação das chefias pelos seus subordinados.	
FJN	
Chefia imediata, com o conhecimento da avaliação pela chefia mediata. Caso a chefia esteja há menos de 6 meses no cargo, o responsável pela avaliação é a chefia mediata. Caso o servidor tenha estado a maior parte do período avaliativo em outra área, a chefia desta área deve ser consultada, para se efetuar a avaliação. Quando o servidor estiver atuando em uma lotação diferente, deverá ser avaliado pela chefia onde atua, e a chefia mediata da área de origem deve dar visto no formulário.	
UFU	
Equipe natural de trabalho: servidores que exercem atividades afins e que tenham conhecimentos suficientes para se avaliarem mutuamente, devendo ter, no máximo, 20 participantes, sendo que a chefia imediata faz parte de sua composição.	
SERPRO	
Avaliação Funcional	Avaliação Ação Gerencial
Sistema 1999 – avaliação 180°: 3 pares escolhidos pelo avaliado (da mesma Unidade de gestão da lotação do empregado, sendo 2 do mesmo órgão/setor (mesma sala) 1 de outro órgão/setor, mas cuja área se interrelacione com a do avaliado) e 1 superior imediato. Auto-avaliação (obrigatória).	Sistema 1999: 2 pares, sendo 1 da mesma Unidade e o outro, de preferência, um cliente ou fornecedor; 2 subordinados diretos escolhidos pelo avaliado e 1 superior imediato. Auto-avaliação (obrigatória).
SFC	
Chefia imediata / chefe de divisão	

*ACC: Avaliação Complementar do Comitê

ANEXO 4

Pré-requisitos para implementação do sistema e realização da avaliação:

<p>EMBRAPA</p> <p>SAAD/RH*:</p> <ul style="list-style-type: none"> • desenvolvimento dos <i>workshops</i> para levantamento de “necessidades e requisitos de um Sistema de Avaliação de Desempenho individual para a Embrapa; missão, objetivos, principais saídas e fatores críticos de sucesso do sistema; análise dos instrumentos e procedimentos para sua operacionalização, identificando seus problemas, sejam de metodologia, sejam de adequação às necessidades, missão e objetivos; e indicações de melhorias” (Guimarães, Nader & Ramagem, 1998, p. 7); • definição das diretrizes conceituais, metodológicas e estruturais, em consonância com as características organizacionais, as dificuldades diagnosticadas e as expectativas da empresa; e • definição do plano de atividades a serem desenvolvidas durante o semestre, em conexão com o planejamento das unidades organizacionais. <p>ACC**:</p> <ul style="list-style-type: none"> • definição do comitê geral e dos comitês setoriais; • definição dos avaliadores em cada setor/área; • definição dos agrupamentos funcionais; • definição dos critérios de avaliação e seus respectivos pesos.
<p>DRF/Belém</p> <p>As condições facilitadoras para implementação do sistema, desenvolvidas previamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • revisão de método de trabalho: uso de novas metodologias, nova organização e distribuição de trabalho; • cobrança de resultados; • cobrança de nova postura diante das mudanças; • aprimoramento técnico; • elevação do nível de satisfação de seus funcionários. <p>Desenvolvimento gerencial, focando atuação estratégica; orientação para mudança e para resultados; melhoria da qualidade de vida dos servidores e da sociedade.</p> <p>Treinamento com foco em: aprimoramento técnico; relacionamento, trabalho em equipe, integração de objetivos e demandas dos funcionários e instituição.</p> <p>Definição de resultados a serem alcançados.</p>
<p>FJN</p> <p>Plano Anual de Atividades da FJN. Plano de Trabalho.</p> <p>Atenção do avaliador quanto às variáveis relacionadas a: clareza dos objetivos a serem alcançados; definição do perfil ideal do servidor, para uma determinada função e para servir de ponto de referência para comparação.</p> <p>Conhecimento do trabalho e do desempenho do subordinado; conhecimento dos subordinados.</p> <p>Para a melhoria de funcionamento do sistema, é recomendável descrições de cargos atualizadas, atividades e fatores de desempenho ponderados.</p>
<p>UFU</p> <p>Definição das equipes de trabalho.</p> <p>Definição dos objetivos e metas das Unidades de avaliação, dos setores e dos grupos avaliativos.</p> <p>Descrição das tarefas a serem desempenhadas pelos servidores.</p>

Definição dos componentes de cada grupo avaliativo. Definição da subcomissão de avaliação. Constituição da Comissão Geral de Avaliação de Desempenho. Definição das unidades avaliativas.
SERPRO
Publicação de edital. Sistema informatizado em funcionamento por meio de aplicativos disponíveis na <i>Intranet</i> e <i>Lotus Notes</i> (avaliação funcional) e <i>Lotus Notes</i> (avaliação de ação gerencial).
SFC
Avaliação Individual: cadastro atualizado dos servidores, definição da distribuição de cotas por Unidade e sistemas informatizados. Avaliação Institucional: definição das metas trimestrais.

* SAAD/RH: Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultado do Trabalho

** ACC: Avaliação Complementar do Comitê