



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UniCEUB**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA**  
**PROFESSOR ORIENTADOR: ROSE MARY GONÇALVES**

## **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

**CAROLINA DA CRUZ MOTTA**  
**MATRICULA Nº 200026/0**

**Brasília/DF, junho 2005**



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UniCEUB**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA**  
**ÁREA: RECURSOS HUMANOS**  
**PROFESSOR ORIENTADOR: ROSE MARY GONÇALVES**

## **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

**CAROLINA DA CRUZ MOTTA**  
**MATRICULA Nº 200026/0**

**Brasília/DF, junho de 2005**

*“A grande verdade é que você é a pessoa que escolhe ser. Todos os dias você decide se continua do jeito que é ou muda. A grande glória do ser humano é poder participar de sua autocriação”.*

Roberto Shinyashiki

Agradeço ao meu pai, Carlos Augusto, e à minha mãe, Patrícia, por acreditarem em mim, sendo sempre pacientes, compreensivos e atenciosos nos momentos difíceis da minha vida, e pelo incentivo dado por eles para que eu siga a diante profissionalmente, e principalmente, nos estudos.

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>Introdução.....</b>	<b>12</b>
<b>2.</b>	<b>Metodologia.....</b>	<b>14</b>
2.1	Métodos de abordagem.....	14
2.2	Métodos de procedimentos.....	14
2.3	Técnicas de pesquisa.....	15
2.4	Universo de pesquisa.....	15
2.4.1	Técnicas de amostragem.....	15
<b>3.</b>	<b>Embasamento teórico.....</b>	<b>17</b>
3.1	Avaliação de Desempenho.....	17
3.1.1	Conceito de Avaliação de Desempenho.....	17
3.1.2	Histórico da Avaliação de Desempenho.....	18
3.1.3	Propósitos e Objetivos da Avaliação de Desempenho.....	19
3.1.4	Responsáveis pela Avaliação de Desempenho.....	21
3.1.5	Etapas da Avaliação de Desempenho.....	22
3.2	Métodos Tradicionais de Avaliação de Desempenho.....	24
3.2.1	Comparação Simples ou Atribuição de Graus.....	24
3.2.2	Comparação Binária.....	25
3.2.3	Escolha Forçada.....	26
3.2.4	Escala Gráfica.....	27
3.2.5	Método de Pesquisa de Campo.....	28
3.2.6	Avaliação dos Resultados.....	29
<b>4.</b>	<b>Apresentação e Análise dos Resultados.....</b>	<b>31</b>
4.1	Histórico da SESu.....	31
4.1.2	Organograma.....	32
<b>5.</b>	<b>Propostas para a Organização.....</b>	<b>46</b>
<b>6.</b>	<b>Conclusão.....</b>	<b>47</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>50</b>
	<b>APÊNDICE.....</b>	<b>52</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Organograma do Ministério da Educação.....	32
---	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01:	Utilidade da Avaliação de Desempenho na organização.....	31
Tabela 02:	Freqüência de realização da Avaliação de Desempenho.....	35
Tabela 03:	Acesso aos resultados da avaliação.....	36
Tabela 04:	Divulgação dos resultados.....	37
Tabela 05:	Benefícios conseguidos através da Avaliação de Desempenho	39
Tabela 06:	Avaliação de Desempenho para a organização.....	40
Tabela 07:	Avaliação de Desempenho e os processos trabalho.....	41

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01:	Utilidade da Avaliação de Desempenho na organização.....	34
Gráfico 02:	Freqüência de realização da Avaliação de Desempenho.....	35
Gráfico 03:	Acesso aos resultados da avaliação.....	36
Gráfico 04:	Divulgação dos resultados.....	38
Gráfico 05:	Benefícios conseguidos através da Avaliação de Desempenho	39
Gráfico 06:	Avaliação de Desempenho para a Organização.....	40
Gráfico 07:	Avaliação de Desempenho e os processos trabalho.....	41

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01:	Objetivos da Avaliação de Desempenho.....	19
Quadro 02:	Etapas da Avaliação de Desempenho.....	23
Quadro 03:	Atribuição de Graus de Desempenho aos componentes de uma equipe.....	24
Quadro 04:	Avaliação através de Comparação Binária.....	25
Quadro 05:	Avaliação de Desempenho – Método de Escolha Forçada.....	26
Quadro 06:	Ficha de Avaliação de Desempenho pela Escala Gráfica.....	27
Quadro 07:	Avaliação de Desempenho – Pesquisa em Campo.....	28
Quadro 08:	Avaliação de Desempenho – Método Avaliação por Resultados.....	30

## LISTA DE SIGLAS

MEC	-Ministério da Educação
SESu	-Secretaria de Ensino Superior
IFES	-Instituições Públicas Federais de Ensino Superior
CEFETs	-Centros Federais de Educação Tecnológica
LDB	-Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
CNE	-Conselho Nacional de Educação
SE	-Secretaria Executiva
SAA	-Secretaria de Assuntos Administrativos
SPO	-Subsecretaria de Orçamento
SETEC	-Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
SECAD	-Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade
SEB	-Secretaria de Educação Básica
SEESP	-Secretaria de Educação Especial
SEED	-Secretaria de Educação a Distância
Ines	-Instituto Nacional de Educação de Surdos
IBC	-Instituto Benjamin Constant
Inep	-Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
FNDE	-Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
CAPES	-Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
ETF	-Escolas Técnicas Federais
EAF	-Escolas Agrotécnicas Federais
CEFET	-Centros Federais de Educação Tecnológica
APO	-Administração por objetivos

## RESUMO

O presente trabalho tem como propósito analisar a Avaliação de Desempenho conforme é praticada na SESu/MEC, com o intuito de mostrar a importância da avaliação para a organização e, se possível, propor melhorias no processo de avaliação. A metodologia utilizada para a investigação do objeto de estudo foi a bibliográfica que constitui-se de técnicas de pesquisa como o questionário. Posteriormente, com o objetivo de transmitir conhecimentos sobre o tema escolhido, fez-se necessário a construção de um embasamento teórico, o qual visa esclarecer as premissas contidas no tema estudado, assim como o conceito de Avaliação de Desempenho, como surgiu a avaliação, os propósitos e objetivos da avaliação, os responsáveis pela avaliação e as etapas do processo da Avaliação de Desempenho. Em seguida, na apresentação e análise dos dados, a qual é baseada em fundamentações teóricas, foi exposto um breve histórico da SESu, e o organograma do MEC. Foi aplicado um questionário aos funcionários da SESu/MEC, e, através dele notou-se que a maioria acredita que a utilidade da Avaliação de Desempenho é verificar se as metas impostas a eles estão sendo alcançadas ou não, e que nem sempre os funcionários procuram ter acesso ao resultado da própria avaliação, porém notou-se que a maioria sente-se motivada ao saber dos resultados da avaliação e que para a organização, o processo de Avaliação de Desempenho serve para atingir as metas da organização. Através da pesquisa foi possível saber que a Avaliação de Desempenho na SESu/MEC é realizada apenas uma vez ao final de cada ano. Em seguida as recomendações e sugestões, que têm como finalidade sugerir melhorias para o processo da Avaliação de Desempenho analisada na organização em questão. E por fim a conclusão.

## 1.- INTRODUÇÃO

Todo trabalho exercido pelo homem é avaliado de alguma forma. A Avaliação de Desempenho não é uma prática nova. Entretanto, devido às rápidas mudanças na sociedade surge a necessidade de inovar os processos de trabalho dentro das organizações, diminuir funcionários, e, mesmo assim, obter resultados positivos do trabalho exercido pelas pessoas.

A Avaliação de Desempenho nas organizações é um instrumento essencial para as empresas que pretendem analisar os processos de trabalho e as metas que os funcionários precisam alcançar, pois, é através da avaliação que pode ser observado o desenvolvimento produtivo de uma organização.

A Avaliação de Desempenho é um procedimento que avalia e estimula o potencial dos funcionários na empresa. Seu caráter é fundamentalmente orientativo, uma vez que redireciona os desvios, aponta para as dificuldades e promove incentivos em relação aos pontos fortes.

Assim, como a Avaliação de Desempenho é utilizada nos órgãos públicos, a SESu foi escolhida como campo de estudo, pois foi possível realizar o estágio supervisionado no órgão citado, possibilitando a coleta de dados para compor o presente trabalho.

O tema escolhido tem o interesse de mostrar como é feita a Avaliação de Desempenho na SESu/MEC, comparando-a com referências bibliográficas e, se possível, propor melhorias para o procedimento.

O objetivo geral do trabalho é analisar a Avaliação de Desempenho conforme praticada na Secretaria de Ensino Superior do Ministério da Educação.

Os objetivos específicos são:

- Conhecer a base teórica da Avaliação de Desempenho da SESu/MEC;
- Levantar dados da Avaliação de Desempenho na SESu/MEC, que possam ser comparados às metodologias encontradas em referências bibliográficas;
- Conhecer os resultados da Avaliação de Desempenho na SESu/MEC, como base para poder propor melhorias no procedimento.

Este trabalho é estruturado da seguinte forma:

A primeira etapa do trabalho trata da metodologia de caráter exploratório, com consulta em livros e a utilização de questionários para a obtenção de dados, através do qual, obteve-se as informações necessárias ao desenvolvimento do tema.

Em seguida foram apresentados os dados, bem como, um breve histórico da organização. No embasamento teórico foi analisado o conceito de Avaliação de Desempenho, seu surgimento, seus propósitos e objetivos os responsáveis por ela, bem como suas etapas.

A penúltima parte consiste na aplicação do questionário, na tabulação dos dados, onde é possível observar como é praticada a Avaliação de Desempenho na SESu/MEC e como os funcionários a vêem dentro da organização. Em seguida é feita a análise dos dados, adquiridos através do questionário, fundamentado na teoria.

A última fase consiste na conclusão do trabalho e nas recomendações e sugestões, onde, é possível propor melhorias nos processos de Avaliação de Desempenho.

## **2.- METODOLOGIA, Lakatos (1991)**

Este trabalho fundamenta-se nos seguintes procedimentos metodológicos:

Quanto aos objetivos, a metodologia escolhida foi a exploratória, baseada em levantamentos bibliográficos;

Quanto aos procedimentos de coleta, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, através de materiais escritos, que contenham informações já elaboradas e publicadas;

Quanto às fontes de informações, foi a bibliográfica, ou seja, através de informações já elaboradas e publicadas, seja em livros, periódicos, jornais, revistas ou em outros instrumentos.

### **2.1- Métodos de abordagem**

O método de abordagem escolhido para a investigação do tema é o Dedutivo, o qual segundo o autor Rampazzo (2002, p. 38): “É a argumentação que torna explícitas verdades particulares contidas em verdades universais”.

### **2.2- Métodos de procedimentos**

O método de procedimento adotado para efetuar o trabalho foi o monográfico, que segundo Lakatos (1991, p. 83): “consiste no estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações”.

### **2.3- Técnicas de pesquisa**

A técnica de pesquisa que foi utilizada para a elaboração do trabalho é o questionário que segundo Lakatos (1991, p. 201):

É um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador envia o questionário ao informante, pelo correio ou por um portador; depois de preenchido, o pesquisador devolve-o do mesmo modo.

### **2.4- Universo de pesquisa**

O universo de pesquisa do presente trabalho compreende todos os duzentos (200) funcionários da SESu/MEC.

Para ser obtido o número exato de funcionários que participaram da pesquisa foi definida uma amostra.

Segundo Lakatos (1991, p.163): “A amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”.

#### **2.4.1- Técnicas de amostragem**

A amostra utilizada para efetuar o trabalho foi a amostra aleatória simples.

Segundo o autor Rey (1993, p. 40):

A amostragem aleatória simples é aquela em que cada elemento de uma população tem a mesma probabilidade de ser escolhido para a amostra que os demais. A escolha requer prévia atribuição dos números aos membros da população e posterior sorteio aleatório.

O tamanho da amostra utilizada na pesquisa está descrita na fórmula a baixo:

$$\text{Fórmula}^1: n = \frac{z^2 \cdot (p \cdot q) \cdot N}{e^2 \cdot (N-1) + z^2 \cdot (p \cdot q)}$$

$$n = \frac{1,96 \cdot 2 \cdot (0,5 \cdot 0,5) \cdot 200}{0,02 \cdot 2 \cdot (200 - 1) + 1,96 \cdot 2 \cdot (0,5 \cdot 0,5)}$$

$$n = \frac{196}{8,94} = 21,9239 = 22$$

Onde,

n= número de elementos da amostra (em unidades)

N= número de elementos da população (em unidades): = 200

Z= intervalo de confiança da pesquisa (em desvios-padrões); são usuais: 90% = 1,65; 95% = 1,96; 99% = 2,58

e= margem de erro da pesquisa (em desvio percentual relativo às freqüências obtidas): 0,02

(p .q) = grau de homogeneidade das opiniões da população / probabilidade de ocorrência do evento “respostas iguais”: = (0,5 . 0,5)

Partindo de um Universo de 200 elementos a amostra é de 22 elementos.

1,960 de Intervalo de Confiança;

0,020 de Margem de Erro;

0,250 de probabilidade de ocorrência ou não;

---

<sup>1</sup> Apostila da FGV – Fundação Getúlio Vargas, 2002

### **3.- EMBASAMENTO TEÓRICO**

Essa etapa do trabalho constitui-se em explicar o conceito da Avaliação de Desempenho, seu histórico, os propósitos e objetivos da avaliação, os responsáveis, as etapas do processo e os métodos tradicionais de Avaliação de Desempenho.

#### **3.1- Avaliação de Desempenho**

##### **3.1.1- Conceito de Avaliação de Desempenho**

A Avaliação de Desempenho é entendida como um processo de comparação entre o resultado efetivo e o resultado esperado do trabalho de uma pessoa ou de um grupo dentro da organização.

Para Pontes (1999, p. 24):

Avaliação de Desempenho é um método que visa estabelecer um contrato com os funcionários referentes aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo-os quando necessário e avaliar os resultados conseguidos.

Segundo Chiavenato (1998, p. 45) a Avaliação de Desempenho é:

Uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento. Fazer uma análise dos cargos e dos funcionários e assim verificar onde há mau funcionamento, para proporcionar ao funcionário o treinamento adequado.

Observa-se que a Avaliação de Desempenho serve para avaliar se os funcionários estão alcançando ou não os objetivos esperados, além de verificar onde estão ocorrendo as falhas dentro do processo de trabalho, para que possam ser corrigidas.

É importante que se divulgue aos funcionários o resultado da avaliação, para que possam dar respaldo às exigências de seus superiores. Segundo Estoffeli

(2000, p. 45), “A avaliação é o resultado da análise comparativa entre desempenho esperado (indicadores de resultado) e o desempenho realizado (resultado efetivo)”.

Para Maia (1974, p. 42),

A importância desse estudo pode ser avaliada pelos resultados operacionais e deve pretender, antes de mais nada, aferir os índices de produtividade, uma vez que deverá estar voltada para os destinos econômicos da empresa.

### **3.1.2- Histórico da Avaliação de Desempenho**

Segundo Chiavenato (1998, p. 101):

Em 1842, o serviço Público Federal dos Estados Unidos implantou um sistema de relatórios anuais para avaliar o desempenho dos funcionários. Em 1880, o exército americano também desenvolveu o seu sistema. E em 1918, a General Motors já tinha um sistema de Avaliação de Desempenho para seus executivos. Mas, somente após a segunda guerra mundial é que o sistema de Avaliação de Desempenho teve ampla divulgação entre as empresas.

Durante muito tempo, os administradores preocuparam-se exclusivamente com a eficiência da máquina como meio de aumentar a produtividade da empresa. A ênfase sobre o equipamento e a abordagem mecanicista da administração não resolveram o problema do aumento da eficiência organizacional. O homem era visto como um objeto moldável aos interesses da organização e facilmente manipulável, uma vez que se acreditava ser motivado exclusivamente por motivos salariais e econômicos.

Posteriormente, constatou-se que as organizações conseguiram resolver os problemas relacionados com a máquina, porém nenhum progresso fora alcançado em relação ao homem e a eficiência das organizações ainda estavam a desejar.

Com o surgimento da Escola de Relações Humanas e da humanização da teoria da administração a preocupação dos administradores passou a ser o homem.

### 3.1.3- Propósitos e objetivos da Avaliação de Desempenho

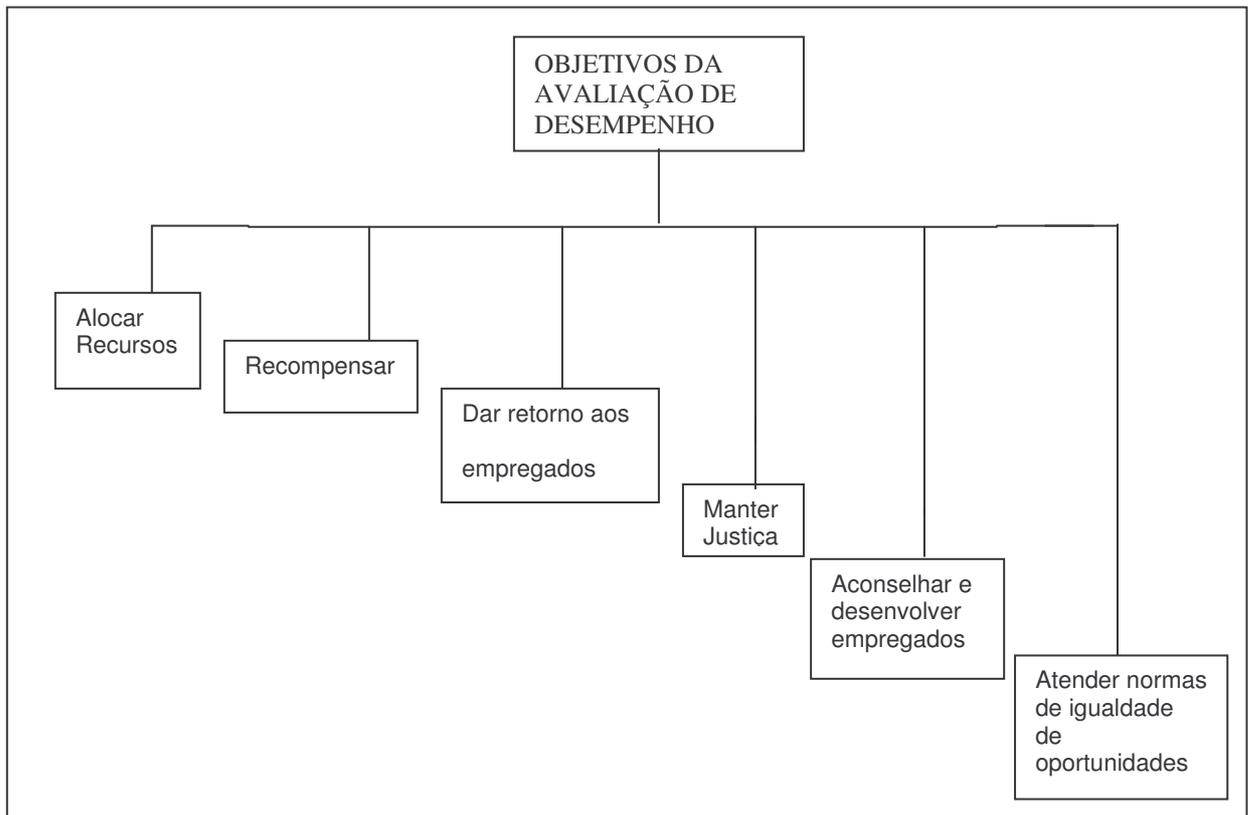
De acordo com Robbins (1998, p. 335), a administração utiliza as avaliações para:

Decisões de recursos humanos gerais;  
 Identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento;  
 Como critério contra os programas de seleção e desenvolvimento;  
 Fornecer resultados aos empregados de como a organização os vê;  
 Como base para direcionar recompensas.

Para os gerentes, os empregados devem ter uma visão inovadora dos processos e dos produtos, e usar todo seu potencial para que a empresa aproveite todas as oportunidades do mercado.

O objetivo da Avaliação de Desempenho é verificar se os resultados estão sendo atingidos, e melhorar os processos para conseguir resultados cada vez melhores.

No quadro a seguir são apresentados os objetivos da Avaliação de Desempenho.



Quadro 01: Objetivos da Avaliação de Desempenho  
 Fonte: Davis (1992, p.130)

Segundo Pontes (1999, p. 26), um programa formal de Avaliação de Desempenho deve ter como principais objetivos melhorias voltadas à produtividade, qualidade e satisfação dos clientes, através do comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela empresa, além disso, deve gerar informações melhorando a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização, estabelecendo um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho. Através do programa de avaliação deve ser possível estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização, sendo estas orientadas constantemente sobre seus desempenhos tornando claro que os resultados são conseguidos através da atuação de todo o corpo empresarial. Um programa formal de Avaliação de Desempenho deve servir como importante instrumento coadjuvante em decisões de carreira, salários e participação nos resultados da empresa, para levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento e como instrumento propagador de programas de qualidade e conforme o método adotado, do próprio instrumento de gestão de qualidade.

### 3.1.4- Responsáveis pela Avaliação de Desempenho

Segundo Chiavenato (1998, p. 104), de acordo com a política da avaliação de recursos humanos:

A responsabilidade pela Avaliação do Desempenho das pessoas pode ser atribuída ao gerente, ao próprio indivíduo, ao indivíduo e seu gerente conjuntamente, à equipe de trabalho, ao órgão de recursos humanos ou a uma comissão de avaliação do desempenho:

- a) **Gerente:** Em várias organizações é de responsabilidade do gerente a linha de desempenho de seus subordinados e suas avaliações. É o gerente que avalia o desempenho do pessoal com assessoria do departamento de recursos humanos.
- b) **Próprio indivíduo:** Nas organizações mais democráticas, é o próprio indivíduo o responsável por seu desempenho e auto-avaliação.
- c) **Indivíduo e o gerente:** Aqui ressurgem a velha administração por objetivos (APO), essencialmente democrata, participativa, envolvente e fortemente motivadora.
- d) **A equipe de trabalho:** Outra forma de avaliar pessoas é formando equipes que avalie cada um de seus membros e que a equipe imponha as providências necessárias para melhorar cada vez mais.
- e) **Órgão de recursos humanos:** De caráter extremamente centralizado e burocrático, neste caso cabe ao órgão de recursos humanos a responsabilidade pela Avaliação de Desempenho de todas as pessoas da organização.
- f) **A comissão de avaliação:** Trata-se de uma avaliação coletiva feita por um grupo de pessoas. A comissão é geralmente constituída de pessoas pertencentes a diversos órgãos ou departamentos e é formada de membros permanentes e de membros transitórios.

Observa-se que na maioria das empresas, as pessoas responsáveis pela Avaliação de Desempenho são os gerentes, que avaliam seus subordinados e o subordinado imediato que avalia seu gerente, quando isso acontece é provável a ocorrência de erros, pois, normalmente existe o medo de represália dos subordinados.

### 3.1.5- Etapas da Avaliação de Desempenho

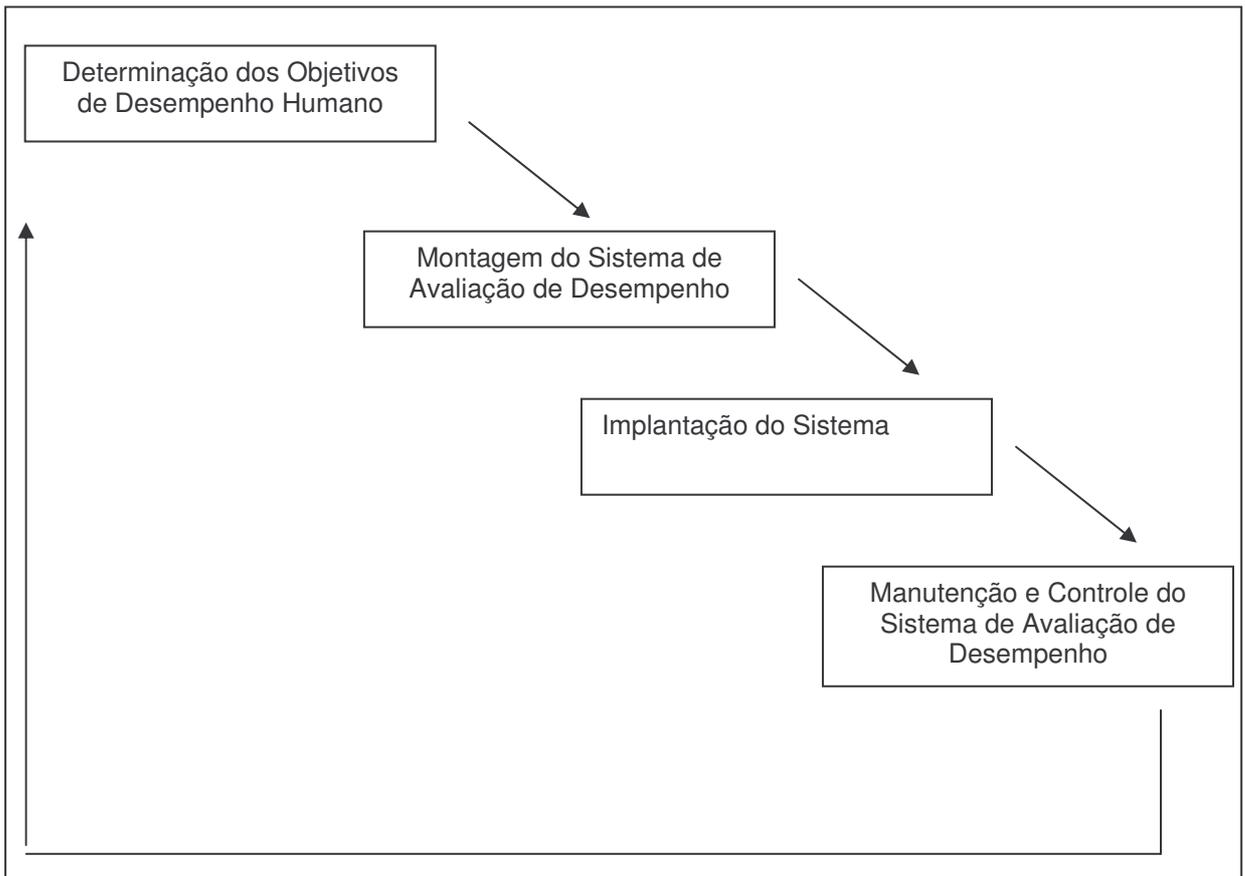
A Avaliação de Desempenho é composta por etapas que deverão ser seguidas.

Segundo Chiavenato (1998, p. 137): “Um dos aspectos mais marcantes da avaliação de desempenho é sua mecânica de funcionamento, ou seja, seu processo periódico”.

Para Pontes (1999, p. 24),

O ciclo da Avaliação de Desempenho consiste em cinco fases: Planejamento Estratégico; Objetivos da unidade; Contrato de objetivos; indicadores e padrões de desempenho; Acompanhamento dos resultados e Avaliação final.

O quadro a seguir explica as etapas da Avaliação de Desempenho.



Quadro 02: Etapas da Avaliação de Desempenho  
Fonte: Pontes (1999, p.137)

### 3.2- Métodos tradicionais de Avaliação de Desempenho

As organizações possuem diferentes métodos de avaliar o desempenho humano, esses, variam de uma organização para a outra dependendo da necessidade de cada área.

#### 3.2.1- Comparação Simples ou Atribuição de Graus

Segundo Pontes (1999, p. 35),

Constitui-se em avaliar o desempenho das pessoas através de uma escala previamente determinada, através de atribuições de conceito geral de desempenho, numa escala que varia de muito ruim até excepcional.

O quadro a seguir exemplifica o método de comparação simples ou atribuição de graus.

ESCALA	GRAUS DE DESEMPENHO	PARÂMETROS	DEMAIS PESSOAS DA EQUIPE
1	Desempenho muito ruim	Mônica	Hélio
2	Desempenho ruim		Sílvia
3	Desempenho regular	Pedro	Francisco
4	Desempenho bom		Hugo
5	Desempenho ótimo		Ricardo
6	Desempenho excepcional	André	Sueli

Quadro 03: Atribuição de Graus de Desempenho aos Componentes de uma Equipe  
Fonte: Pontes (1999, p. 35)

Segundo Pontes (1999, p. 36),

O método prende-se exclusivamente ao desempenho passado e, por avaliar pessoas de uma forma global, não permite programa algum de melhoria do desempenho das classificadas com desempenhos abaixo do esperado, assim como também não permite programas de desenvolvimento para as classificadas com desempenho positivo.

Contudo, o método não atende às necessidades de um programa de avaliação de desempenho.

### 3.2.2- Comparação Binária

Para Pontes (1999, p. 36):

O método consiste, também, na apreciação relativa entre as pessoas que compõem uma equipe de trabalho. O processo de avaliação é efetuado através da comparação do desempenho de cada indivíduo com os demais membros do grupo com o auxílio de uma tabela de dupla entrada.

O quadro a seguir exemplifica uma tabela de dupla entrada.

	Álvaro	Maria	Mônica	Beatriz	Pedro
Álvaro		-	-	+	-
Maria	+		+	+	-
Mônica	+	-		+	-
Beatriz	-	-	-		-
Pedro	+	+	+	+	
Somar 1	1	1	1	1	1
Pontos	4	2	3	5	1

Quadro 04: Avaliação através de Comparação Binária  
Fonte: Pontes (1999, p.37)

Contudo, o método de comparação Binária não atende aos objetivos da Avaliação de Desempenho, pois, não permite ações para melhoria do desempenho e dificulta a comunicação entre líderes e membros das equipes.

### 3.2.3- Escolha Forçada

Segundo Chiavenato (1998, p. 122), esse método consiste: “Em avaliar o desempenho das pessoas por intermédio de frases descritivas de alternativas de tipos de desempenho individual”.

Para Gil (2001, p. 155), consiste:

Em avaliar o desempenho mediante a escolha de frases que descrevem seu desempenho individual. O avaliador recebe formulários organizados em blocos de duas ou quatro frases. Em cada bloco ele deverá escolher forçadamente uma ou duas que melhor se aplicar ao desempenho do empregado avaliado.

O quadro a seguir é um modelo de avaliação de desempenho utilizando o método da escolha forçada.

<b>Avaliação de Desempenho</b>				
Funcionário.....				
Seção.....		Data.....		
Abaixo você encontrará frases em blocos de 4. Assinale um “X” as duas frases que mais definem o desempenho do empregado. Cada bloco deverá Ter 2 frases assinaladas e 2 em branco.				
Conhece o seu trabalho	01		É de fácil motivação	41
Nunca se torna desagradável	02		Procura aprofundar seus conhecimentos	42
Faz apenas críticas construtivas	03		É cuidadoso com as instalações da empresa	43
Mostra-se interessado pelos problemas da empresa	04		É muito dedicado	44
Toma decisões rapidamente	05		Tem bom relacionamento com a clientela	45
Considera seu trabalho fácil	06		Raramente esquece o que diz	46
Tem facilidade para compreender novas instruções	07		Perfeitamente integrado ao grupo	47

Quadro 05: Avaliação de Desempenho – Método Escolha Forçada  
Fonte: Chiavenato (1998, p.122)

### 3.2.4- Escala Gráfica

Segundo Pontes (1999, p. 41):

A escala gráfica é um método que permite a avaliação do desempenho das pessoas através de características ou fatores previamente estabelecidos. Esses fatores são graduados através da descrição de desempenho, prevendo variações de ruim a excepcional.

O quadro a seguir exemplifica o método de Avaliação de Desempenho pela escala gráfica.

<b>Nome:</b>				
Assinale com um "X" o indicador que corresponde ao desempenho do avaliado				
Características	Indicadores de Desempenho			
	A	B	C	D
<b>Produção:</b>	Ultrapassa sempre a produção exigida, executando rapidamente seu trabalho ( )	Com freqüência ultrapassa o exigido ( )	Executa o exigido ( )	Abaixo do exigido, executando lentamente seu trabalho ( )
<b>Qualidade: Apresenta exatidão e ordem do trabalho</b>	Excelente apresentação, ordem e exatidão do trabalho ( )	Com freqüência o trabalho é apresentado em ordem e com exatidão ( )	Normalmente, o trabalho é apresentado em ordem e com exatidão ( )	Trabalho relaxado e com grande número de erros ( )
<b>Iniciativa / Criatividade: Proposição de soluções ou sugestões criativas em situações novas</b>	Sempre sugere soluções criativas em situações novas ( )	Às vezes, sugere soluções criativas em situações novas ( )	Em situações novas chega a sugerir soluções, porém, sem nenhuma criatividade ( )	Incapaz de sugerir qualquer solução em situações novas ( )
<b>Cooperação: Vontade de cooperar com o grupo na execução do trabalho</b>	Sempre com vontade de cooperar com o grupo ( )	Às vezes, colabora com o grupo ( )	Somente se solicitado colabora com o grupo ( )	Não colabora com o grupo de trabalho ( )
<p><b>Indicadores de desempenho:</b>  <b>A – Desempenho ótimo</b>  <b>B – Desempenho Bom</b>  <b>C – Desempenho Regular</b>  <b>D – Desempenho Fraco</b></p> <p><b>Preencha com o indicador que, no seu julgamento, caracterize o desempenho geral do avaliado.</b></p>				

Quadro 06: Ficha de Avaliação de Desempenho pela Escala Gráfica

Fonte: Pontes (1999, p.43)

### 3.2.5- Método de Pesquisa de Campo

Para Pontes (1999, p. 55) dentro dos métodos tradicionais:

A pesquisa de campo é o que neutraliza a subjetividade da avaliação. É baseado em reuniões entre um técnico de recursos humanos com cada gerente, para Avaliação do Desempenho de cada funcionário.

Segundo Gil (2001, p. 161):

É desenvolvida com base em entrevistas feitas por especialistas e supervisores. A partir delas avalia-se o desempenho dos subordinados, procura-se identificar as causas do desempenho deficiente, bem como propor ações corretivas.

No quadro abaixo, é possível identificar como é feita a Avaliação de Desempenho quando utilizado o método de pesquisa em campo.

<b>Avaliação de Desempenho</b>		
Avaliado: _____	Cargo: _____	
Seção: _____	Data: _____	
<b>Avaliação inicial ( + ) ( + - ) ( - )</b>		
<b>Aconselhar</b>	Avaliação Suplementar Planejamento	<b>Candidato à promoção</b>
Readaptar		Bloqueado

Quadro 07: Avaliação de Desempenho – Pesquisa em Campo  
Fonte: Chiavenato (1998, p.128)

Para Chiavenato (1998, p. 134):

Esse método baseia-se numa comparação periódica entre resultados fixados (ou esperados) para cada funcionário e os resultados efetivamente alcançados. As conclusões a respeito dos resultados permitem a identificação dos pontos fortes e fracos do funcionário, bem como as providências necessárias para o próximo período.

### **3.2.6- Avaliação dos Resultados**

Segundo Pontes (1999, p. 124) o método da avaliação por resultados:

Visa estabelecer, de forma nítida, o que são resultados dentro de uma visão da organização como um todo. Deve existir uma definição dos objetivos, para saber se os funcionários estão realmente alcançando os resultados. Além da existência de padrões de desempenho bem conceituados, é necessário definir com cuidado o peso correspondente a cada objetivo ou indicado.

A utilização do método de avaliação dos resultados permite que a empresa compare os resultados que foram traçados para que o funcionário alcance, com os resultados conseguidos durante um determinado período.

No quadro a seguir é descrito um modelo de Avaliação de Desempenho quando a empresa utiliza o método de avaliação por resultados.

<b>Avaliação por resultados</b>		
Nome:..... Data:.....		
Cargo:.....Departamento:.....		
Avaliação Resultados esperados	Resultados alcançados	Conclusões sobre o resultado
<b>Síntese da avaliação</b>		
Excede substancialmente ( )    Excede ( )    Satisfatório ( )		
Quase satisfatório ( )    Abaixo ( )    Substancialmente abaixo ( )		

Quadro 08: Avaliação de Desempenho – Método Avaliação por Resultados  
 Fonte: Chiavenato (1998, p.134)

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1- Histórico da SESu<sup>2</sup>:

A Secretaria de Educação Superior (SESu) é a unidade do Ministério da Educação responsável por planejar, orientar, coordenar e supervisionar o processo de formulação e implementação da Política Nacional de Educação Superior. É responsável, também, pela manutenção, supervisão e desenvolvimento das 52 Instituições Públicas Federais de Ensino Superior (IFES), que hoje compreendem:

39 universidades;

08 faculdades ou escolas isoladas federais; e

05 CEFETs (Centros Federais de Educação Tecnológica, que mantém cursos de nível superior).

A supervisão das Instituições Privadas de Educação Superior, conforme a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) é, também, de responsabilidade da SESu.

Visando a melhoria da educação superior, a SESu, além das atribuições acima, promove e dissemina estudos sobre a educação superior e suas relações com a sociedade; realiza intercâmbio com entidades nacionais, estrangeiras e internacionais sobre matérias de sua competência e apóia técnica e financeiramente as instituições de ensino superior, articulando-se com outros órgãos e instituições governamentais e não-governamentais.

Atua ainda como órgão setorial de ciência e tecnologia do MEC para as finalidades previstas na legislação que dispõe sobre o Sistema Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. Subsidiaria a elaboração de programas e projetos de reforma e aprimoramento do sistema federal de ensino e zela pelo cumprimento da legislação educacional no âmbito federal de ensino superior.

---

<sup>2</sup> FONTE: site: [www.mec.gov.br](http://www.mec.gov.br), acesso em 21/09/2004

## 4.1.2-Organograma:

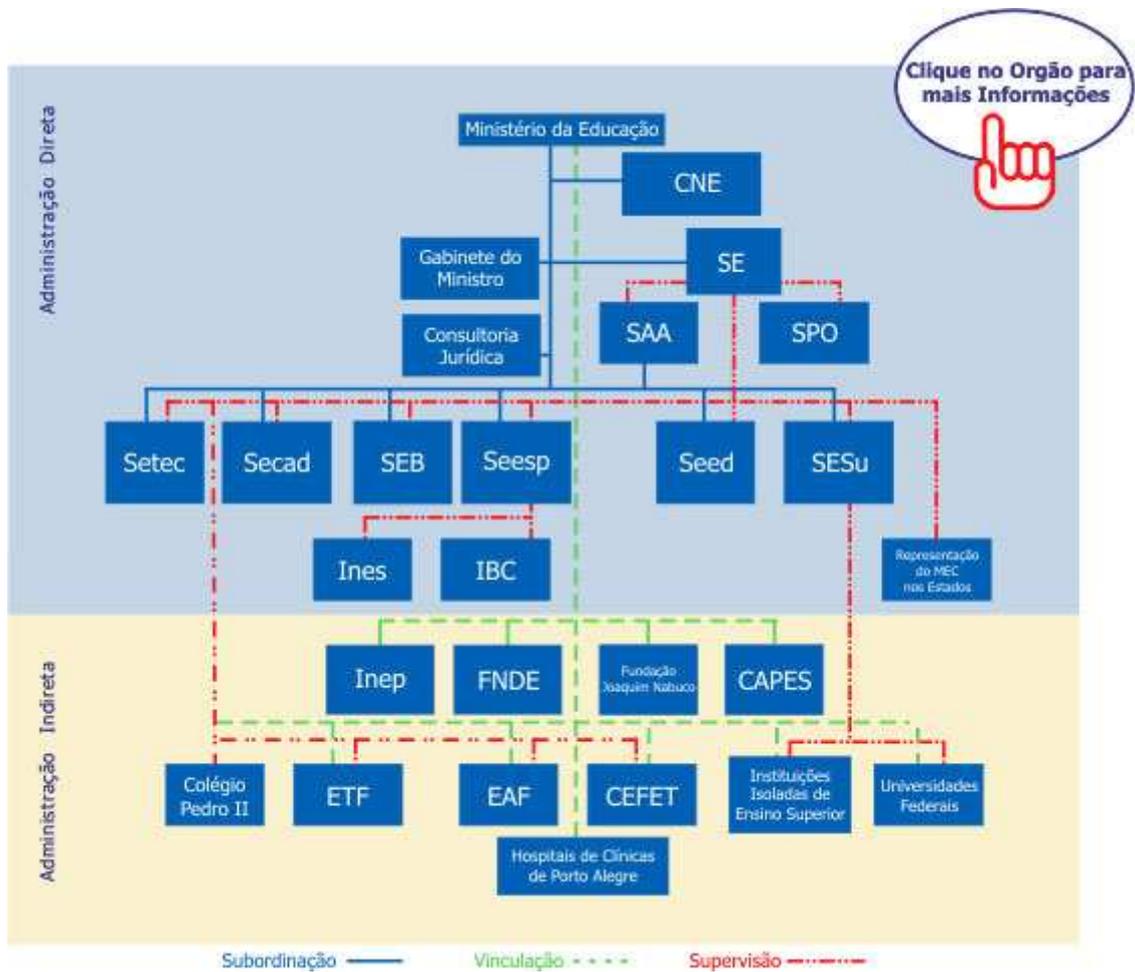


Figura 01: Organograma do Ministério da Educação  
 Fonte: [www.mec.gov.br](http://www.mec.gov.br), acesso em 11/04/2005

## **Apresentação dos Dados**

O questionário foi desenvolvido com base na teoria apresentada no trabalho.

Aplicou-se o questionário para coletar as informações, e assim, comparar os dados obtidos na organização com os conceitos teóricos apresentados no Embasamento Teórico deste trabalho.

Assim, foi possível identificar o que representa a Avaliação de Desempenho para a organização e para os funcionários.

Baseado nos dados apresentados neste trabalho foi possível o levantamento das seguintes questões, sendo estas respondidas por 22 (vinte e dois) elementos da amostra retirada do Universo de 200 (duzentos) funcionários da SESu/MEC.

**TABELA 1 – Utilidade da Avaliação de Desempenho na organização**

Atributos	Funcionários pesquisados	Percentual
Verificar se os funcionários estão alcançando as metas	14	63%
Verificar quem são os melhores funcionários	7	32%
Punir funcionários	0	0
Não sabe	1	5%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fonte: Tabulação dos dados aplicados através do questionário de 15/10/2004 até 25/10/2004

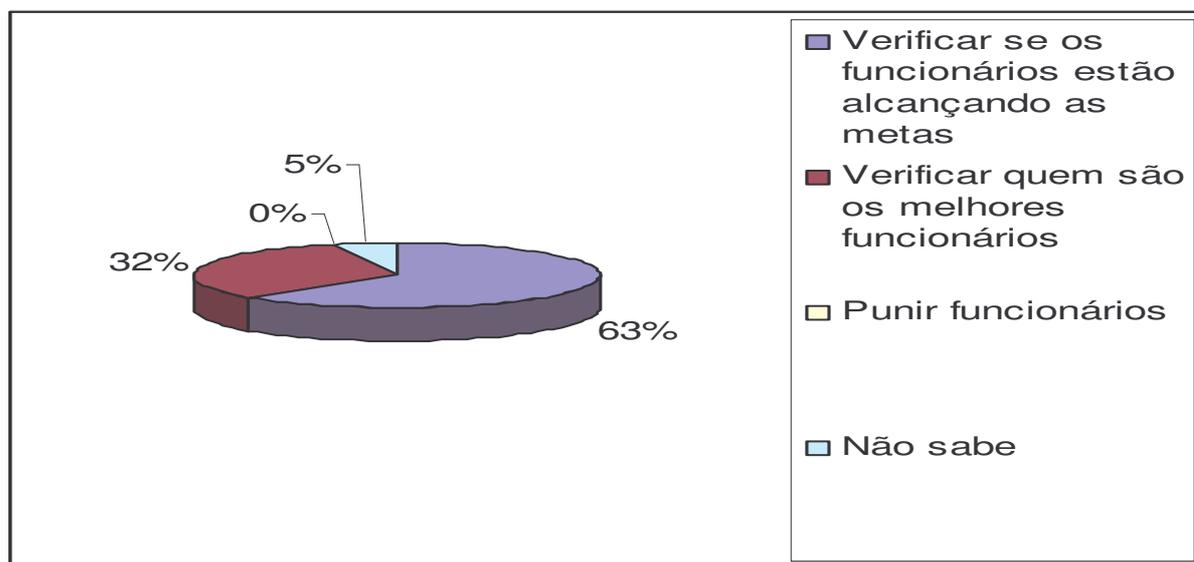


Gráfico 1 – Utilidade da Avaliação de Desempenho na Organização

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pela aluna Carolina da Cruz Motta de 15/10/2004 até 25/10/2004

### **Comentários:**

Observa-se que 63% dos funcionários pesquisados entendem que a Avaliação de Desempenho é feita para verificar se os funcionários estão alcançando as metas, 32% acreditam que a Avaliação de Desempenho é feita para verificar quem são os melhores funcionários, e 5% responderam que não sabem da utilidade da avaliação.

Nota-se que a maioria dos funcionários vêem a Avaliação de Desempenho como um processo que analisa se as metas estão sendo alcançadas ou não, contudo, além de procurar saber se os funcionários estão dando respaldo ao processo de trabalho, a avaliação visa melhorias não só para a organização como também, para os funcionários.

**TABELA 2 – Freqüência de realização da Avaliação de Desempenho**

Atributos	Funcionários pesquisados	Percentual
A cada seis meses	1	3%
Todo ano	21	97%
A cada dois anos	0	0
Não sabe	0	0
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fonte: Tabulação dos dados aplicados através do questionário de 15/10/2004 até 25/10/2004

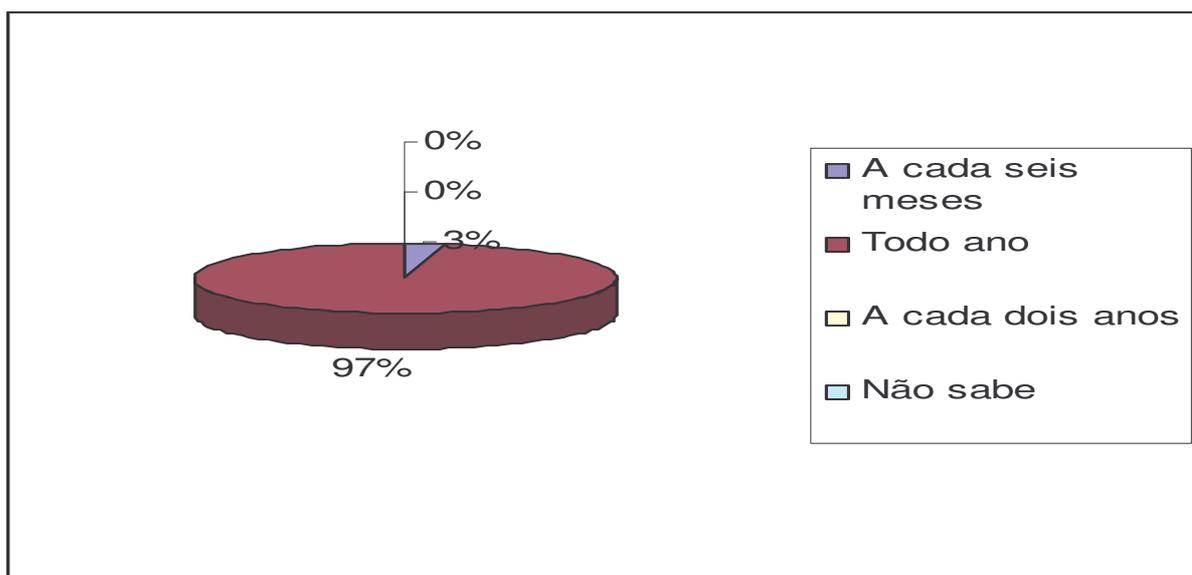


Gráfico 2 – Freqüência de realização da Avaliação de Desempenho

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pela aluna Carolina da Cruz Motta de 15/10/2004 até 25/10/2004

### **Comentários:**

Observa-se que 97%, ou seja, a maioria dos funcionários, sabe que a freqüência da Avaliação de Desempenho na organização é anual, ou seja, ao final de cada ano, e, que apenas 3% responderam que a Avaliação de Desempenho é realizada a cada seis meses.

Contudo, nota-se que a maioria dos funcionários entrevistados sabem da freqüência do processo de Avaliação de Desempenho, o que sugere o comprometimento dos funcionários com a organização, e, ao mesmo tempo, o comprometimento da organização com os funcionários.

**TABELA 3 – Acesso aos resultados da avaliação**

<b>Atributos</b>	<b>Funcionários pesquisados</b>	<b>Percentual</b>
Sim	6	27%
Às vezes	12	54%
Não me interessa	4	19%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fonte: Tabulação dos dados aplicados através do questionário de 15/10/2004 até 25/10/2004

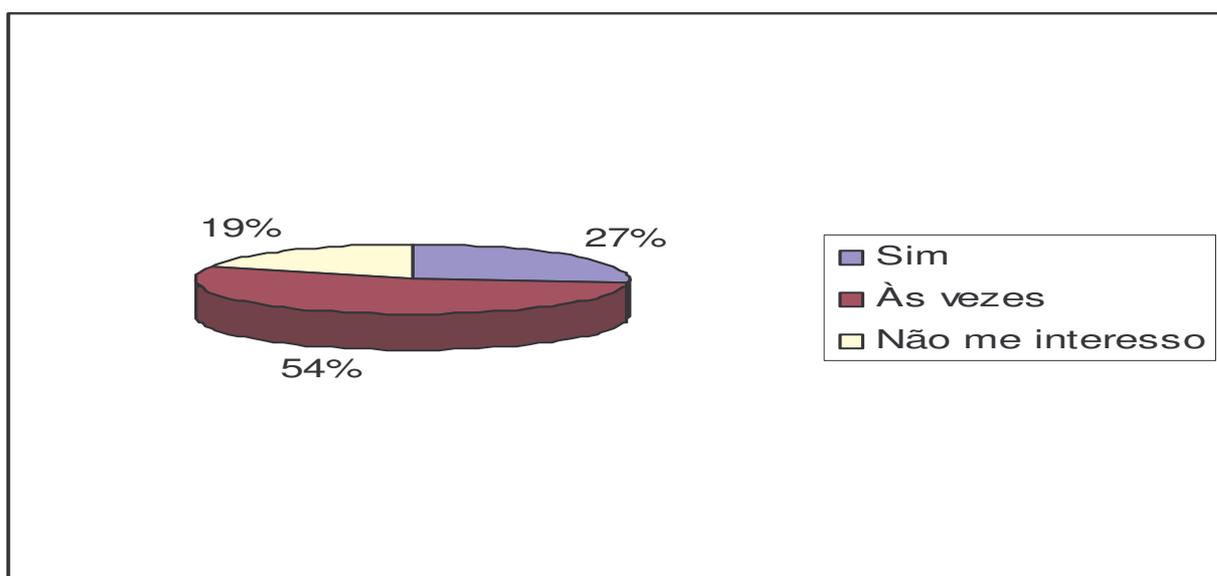


Gráfico 3 – Acesso aos resultados da avaliação

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pela aluna Carolina da Cruz Motta de 15/10/2004 até 25/10/2004

### **Comentários:**

Observa-se que 54% dos funcionários entrevistados responderam que só procuram acesso aos resultados da Avaliação de Desempenho às vezes, enquanto que 27% dos entrevistados responderam que sim, buscam ter acesso aos resultados da avaliação de Desempenho, e apenas 19% responderam que não se interessam em Ter acesso aos resultados da Avaliação de Desempenho.

O objetivo do acesso dos funcionários aos resultados de sua própria avaliação é: Estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização; obter o

comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela organização; melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos; dar orientação constante sobre o desempenho, em busca melhorias, e estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros da organização.

Na organização o acesso ocorre depois que a avaliação é finalizada e somente o próprio funcionário é que tem acesso.

**TABELA 4 – Divulgação dos resultados**

<b>Atributos</b>	<b>Funcionários pesquisados</b>	<b>Percentual</b>
Sente-se motivado no trabalho	19	97%
Não lhe proporciona nada	1	1%
Não responderam	2	2%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fonte: Tabulação dos dados aplicados através do questionário de 15/10/2004 até 25/10/2004

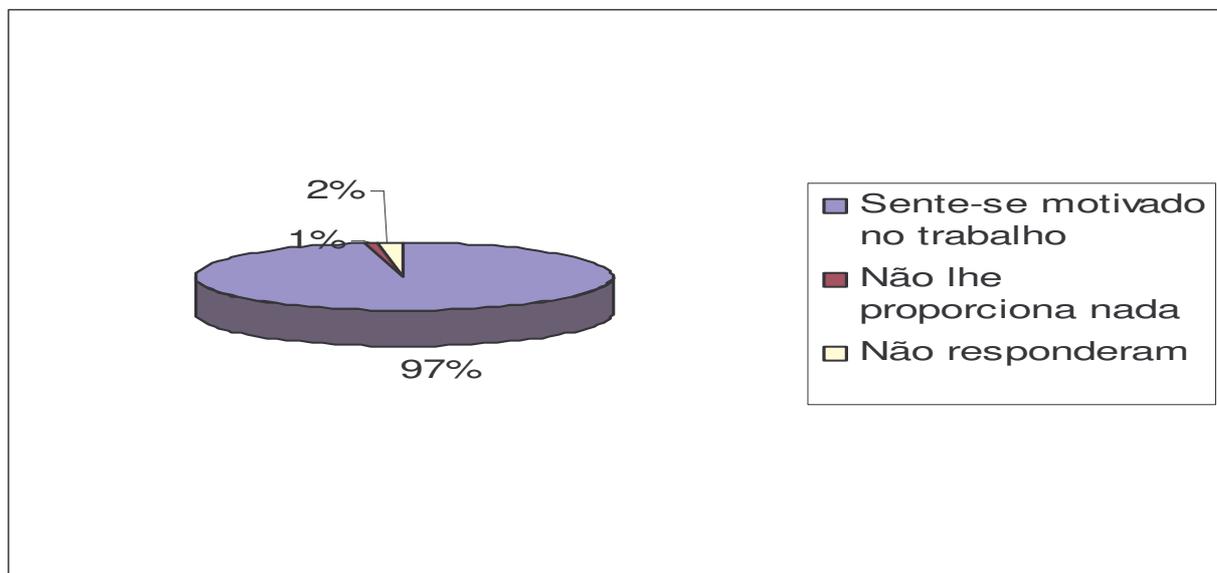


Gráfico 4 – Divulgação dos resultados

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pela aluna Carolina da Cruz Motta de 15/10/2004 até 25/10/2004

**Comentários:**

Observa-se que 97% dos entrevistados, ou seja, a maioria, sente-se motivada quando possui conhecimento dos resultados de sua Avaliação de Desempenho,

para apenas 1% o processo de conhecimento do resultado de sua Avaliação de Desempenho, não lhe proporciona nada, e o restante, 2%, não responderam a esta questão.

Pode-se dizer que, a motivação gerada pelo conhecimento dos resultados da própria avaliação, faz, com que, o funcionário veja que há possibilidade de crescimento dentro da organização, e este, buscará ser o melhor em todas as tarefas, buscando melhorar os pontos fracos e mudar determinadas atitudes, o que levará ao aumento da produtividade.

**TABELA 5 – Benefícios conseguidos através da Avaliação de Desempenho**

<b>Atributos</b>	<b>Funcionários pesquisados</b>	<b>Percentual</b>
Promoção	1	1%
Teve um aumento de salário	2	2%
Nenhuma	19	97%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fonte: Tabulação dos dados aplicados através do questionário de 15/10/2004 até 25/10/2004

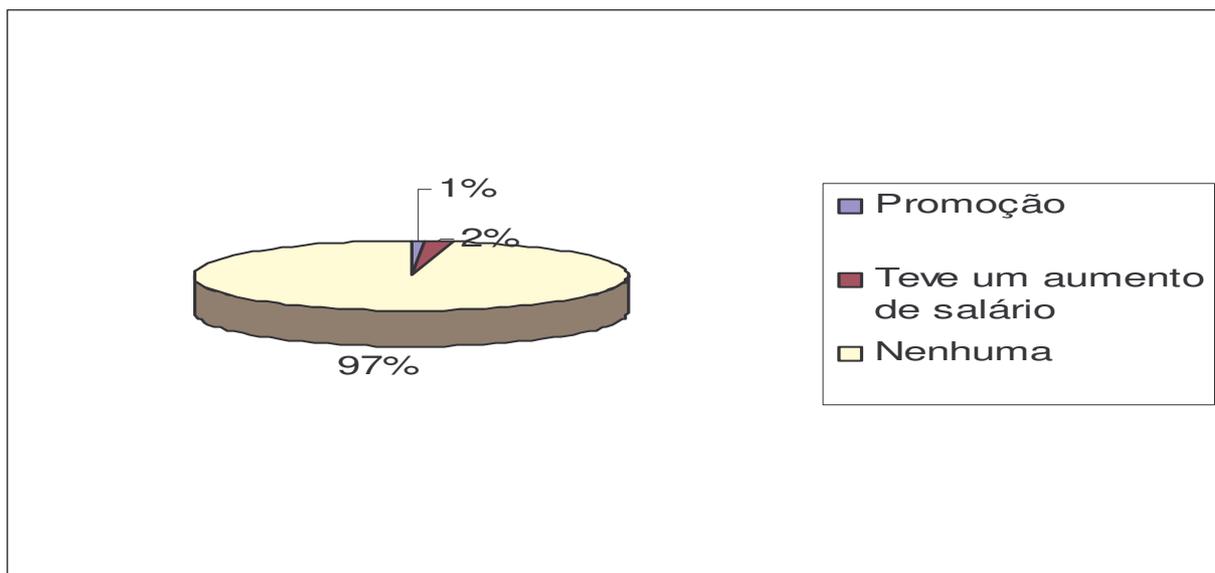


Gráfico 5 – Benefícios conseguidos através da Avaliação de Desempenho

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pela aluna Carolina da Cruz Motta de 15/10/2004 até 25/10/2004

### **Comentários:**

Observa-se que 97% dos funcionários entrevistados responderam que nunca conseguiram benefícios através da Avaliação de Desempenho, apenas 2% responderam que tiveram um aumento de salário, e 1% conseguiu ser promovido através dos benefícios da Avaliação de Desempenho.

Nota-se que a Avaliação de Desempenho não possui um processo motivador que possa ajudar no comprometimento dos funcionários com as metas da organização, o que traduz que a Avaliação de Desempenho realizada na SESu/MEC não é tratada com seriedade e nem com importância por parte dos funcionários, pois auxilia apenas a organização.

**TABELA 6 – Avaliação de Desempenho para a organização**

Atributos	Funcionários pesquisados	Percentual
Atingir metas	12	54%
Aumentar o lucro	7	43%
Não sabe	1	1%
Não responderam	2	2%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fonte: Tabulação dos dados aplicados através do questionário de 15/10/2004 até 25/10/2004

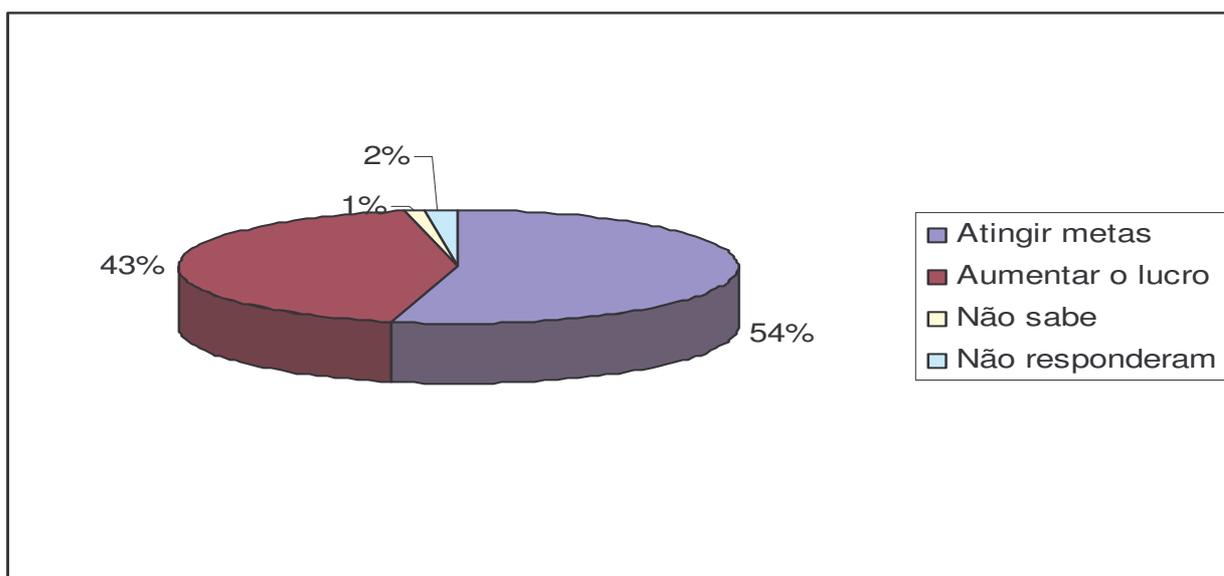


Gráfico 6 – Avaliação de Desempenho para a organização

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pela aluna Carolina da Cruz Motta de 15/10/2004 até 25/10/2004

### Comentários:

Nota-se que 54% dos funcionários entrevistados acreditam que para a organização a Avaliação de Desempenho serve apenas para atingir as metas traçadas, 43% acreditam que para a organização a Avaliação de Desempenho serve para aumentar os lucros, 1% não sabem para que serve e 2% não responderam a esta questão.

Para a organização a Avaliação de Desempenho serve não apenas para atingir as metas e aumentar os lucros, mas sim para também tornar dinâmico o planejamento da organização, conseguir melhorias voltadas à produtividade, obter o comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela organização, melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos da organização, dar respaldo aos funcionários em busca de melhorias, gerar informações, tornar claro que resultados são conseguidos através da atuação de todo o corpo empresarial, estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros da organização, servir como instrumento propagador de programas de qualidade, coadjuvante em decisões de carreira, e para levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento.

**TABELA 7 – Avaliação de Desempenho e os processos de trabalho**

<b>Atributos</b>	<b>Funcionários pesquisados</b>	<b>Percentual</b>
Sim	18	81%
Não	3	14%
Não responderam	1	5%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fonte: Tabulação dos dados aplicados através do questionário de 15/10/2004 até 25/10/2004

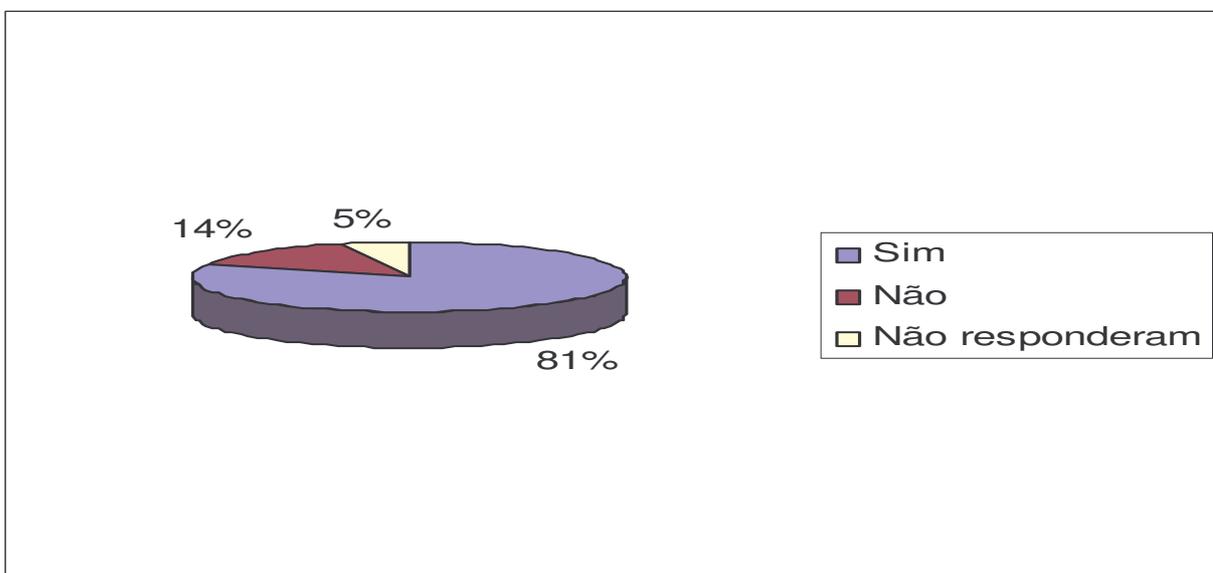


Gráfico 7 – Avaliação de Desempenho e os processos de trabalho

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pela aluna Carolina da Cruz Motta de 15/10/2004 até 25/10/2004

**Comentários:**

81% dos funcionários pesquisados responderam que sim, a Avaliação de Desempenho pode, melhorar os processos de trabalho, 14% disseram que não, e 5% não responderam.

A Avaliação de Desempenho pode melhorar os processos de trabalho quando, através dela, os funcionários sabem o que é esperado e o que está sendo alcançado, e quando a Avaliação de Desempenho serve de instrumento motivador através de benefícios concedidos pelo desempenho apresentado.

## **Análise dos Dados**

Ao analisar os dados apresentados, nota-se os efeitos que a Avaliação de Desempenho proporciona para a organização.

Na organização estudada foi observado que, a Avaliação de Desempenho é feita anualmente, ao final de cada ano. Todos os funcionários são avaliados por seu superior, normalmente o coordenador do setor é o responsável pela avaliação.

Analisando as informações levantadas através do questionário, os dados mostram que a Avaliação de Desempenho é entendida pelos funcionários como um processo que verifica se as metas designadas a eles estão sendo alcançadas, assim como citado por Pontes (p. 22), que a Avaliação de Desempenho é um método que visa estabelecer um contrato com os funcionários referentes aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo-os quando necessário e avaliar os resultados conseguidos.

Quanto à freqüência da Avaliação de Desempenho realizada na organização os dados mostram que a maioria dos funcionários entrevistados sabe da freqüência do processo de Avaliação de Desempenho, que é anual, o que sugere o comprometimento dos funcionários com a organização, e, ao mesmo tempo, o comprometimento da organização com os funcionários. Segundo Chiavenato (p. 27) um dos aspectos mais marcantes da avaliação de desempenho é sua mecânica de funcionamento, ou seja, seu processo periódico.

Foi possível notar que 54% dos funcionários não se preocupam muito com o acesso ao resultado de sua Avaliação de Desempenho. Para Estoffeli (p.23) é importante que se conscientize o funcionário que ele deve ler sua Avaliação de Desempenho, para que possa dar respaldo às exigências de seus superiores. Segundo Estoffeli (p.23), a avaliação é o resultado da análise comparativa entre desempenho esperado (indicadores de resultado) e o desempenho realizado (resultado efetivo).

Para Pontes (p. 27), o objetivo do acesso dos funcionários aos resultados da Avaliação de Desempenho é estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização, obter o comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela organização, melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos, dar orientação constante sobre o desempenho em busca melhorias, e estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros da organização.

Observou-se que 97% dos funcionários entrevistados sentem-se motivados quando sabem do resultado de sua avaliação. O processo de conhecimento dos resultados da Avaliação de Desempenho sugere que, a motivação gerada pelo conhecimento dos resultados da própria avaliação, faz, com que, o funcionário veja que há possibilidade de crescimento dentro da organização, e este, buscará ser o melhor em todas as tarefas, buscando melhorar os pontos fracos e mudar determinadas atitudes, o que levará ao aumento da produtividade.

Foi possível notar que a Avaliação de Desempenho não possui um processo de incentivo que possa ajudar no comprometimento dos funcionários com as metas da organização, o que traduz que a Avaliação de Desempenho realizada na SESu/MEC não é percebida com seriedade e nem com importância por parte dos funcionários, pois auxilia apenas a organização.

Para a maioria dos funcionários, a Avaliação de Desempenho para a organização serve apenas para atingir as metas traçadas, contudo, para Pontes (p. 27), um programa de Avaliação de Desempenho tem como finalidade melhorias voltadas à produtividade, qualidade e satisfação dos clientes, através do comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela empresa, além disso, deve gerar informações melhorando a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização, estabelecendo um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho.

Segundo Pontes (p. 20), através do programa de avaliação deve ser possível estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização, sendo essas orientadas constantemente sobre seus desempenhos tornando claro que os resultados são conseguidos através da atuação de todo o corpo empresarial. Um programa formal de Avaliação de Desempenho deve servir como importante instrumento coadjuvante em decisões de carreira, salários e participação nos resultados da empresa, para levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento e como instrumento propagador de programas de qualidade e conforme o método adotado, do próprio instrumento de gestão de qualidade.

De acordo com o questionário aplicado, 81% dos funcionários responderam que acreditam que a Avaliação de Desempenho pode melhorar os processos de trabalho. Segundo Chiavenato (p. 22) a Avaliação de Desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento. Fazer uma análise dos cargos e dos funcionários e assim verificar onde há mau funcionamento, para proporcionar ao funcionário o treinamento adequado.

Para a organização a Avaliação de Desempenho serve não apenas para atingir as metas e aumentar os lucros, mas sim para também tornar dinâmico o planejamento da organização, conseguir melhorias voltadas à produtividade, obter o comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela organização, melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos da organização, dar respaldo aos funcionários em busca de melhorias, gerar informações, tornar claro que resultados são conseguidos através da atuação de todo o corpo empresarial, estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros da organização, servir como instrumento propagador de programas de qualidade, coadjuvante em decisões de carreira, e para o levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento.

A Avaliação de Desempenho pode melhorar os processos de trabalho quando, através dela, os funcionários sabem o que é esperado e o que está sendo

alcançado, e quando a Avaliação de Desempenho serve de instrumento incentivador através de benefícios concedidos pelo desempenho apresentado.

## 5. - PROPOSTAS PARA A ORGANIZAÇÃO

Conforme apresentado, observa-se que apesar da Avaliação de Desempenho ocorrer todo final de ano, os avaliadores não se comprometem com a avaliação. Portanto, cabe à organização se comprometer com a avaliação para que não ocorram erros. É necessário estar atento o período todo da avaliação e não somente perto do prazo de entrega, é preciso encontrar tempo para definir pelo menos uma meta por dia para cada subordinado. E, cabe ao subordinado verificar a possibilidade ou não de cumprir as metas estabelecidas, além de cobrar dos superiores as metas que deverão ser cumpridas.

É proposto que os avaliadores levem em consideração os resultados da Avaliação de Desempenho, sendo necessário o comprometimento e a seriedade quanto a ela, não só para poder fornecer respaldo aos funcionários, mas, como uma forma de modificar os processos de trabalho, verificar as áreas que precisam de mudanças e identificar problemas para possibilitar uma solução rápida.

Contudo, seria necessária a implantação junto a Avaliação de Desempenho, de um programa de incentivo para os funcionários, seja ele baseado em decisões de carreira, salário ou participação nos lucros da organização, para que os funcionários sejam motivados a cumprir com as metas estabelecidas, além de melhorarem o processo de trabalho.

É recomendado à organização que amplie o número de Avaliações de Desempenho, e que essa possa ser acessada pelos funcionários no intuito de que estejam sempre preocupados em melhorar seu desempenho dentro da organização, agilizando assim o cumprimento das metas estabelecidas a eles.

## 6.- CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi analisar a Avaliação de Desempenho conforme praticada na Secretaria de Ensino Superior do Ministério da Educação.

Foi observado que a Avaliação de Desempenho da SESu/MEC é realizada através do preenchimento de um questionário, onde o avaliador atribui a cada questão uma nota de 0 a 10, sendo que a média das respostas é a nota da Avaliação de Desempenho de cada funcionário. Esse método de Avaliação de Desempenho pode ser comparado apenas ao método de desempenho pela Escala Gráfica, onde, esse possui fatores previamente estabelecidos, com pontuação de desempenho que variam de desempenho ótimo, a desempenho fraco.

A Avaliação de Desempenho feita pela organização estudada é de caráter duvidoso, pois, devido ao fato dos coordenadores não definirem as metas que devem ser seguidas pelos funcionários, acabam por fazer a avaliação apenas perto do prazo de entrega, o que pode gerar resultados duvidosos quanto ao desempenho avaliado, pois acabam por julgar apenas o momento da avaliação sem poder analisar o desempenho empregado durante o restante do ano. Portanto, é necessário que exista um comprometimento maior da alta administração com relação à Avaliação de Desempenho dos funcionários.

Como nem todos os funcionários levam a sério a própria Avaliação de Desempenho, é notável o desinteresse pela avaliação, tanto por parte dos funcionários como pelos coordenadores. A própria Avaliação de Desempenho deveria ser melhor supervisionada para poder, realmente, oferecer dados verídicos quanto ao desempenho dos funcionários.

No entanto, apesar da Avaliação de Desempenho ter algumas críticas, as organizações necessitam de uma metodologia que ofereça resultados que contribuam para o sucesso da organização, mas não só a escolha do método correto irá ajudar a organização, é necessário o comprometimento da organização. É

preciso que haja preparo do avaliador e a inclusão dos funcionários no processo de planejamento da avaliação.

Conforme o trabalho apresentado, observa-se que apesar da Avaliação de Desempenho ocorrer todo final de ano, os avaliadores não se comprometem com a avaliação, portanto, cabe ao avaliador se comprometer para que não ocorram erros. É necessário estar atento o período todo da avaliação e não somente perto do prazo de entrega, é preciso encontrar tempo para definir pelo menos uma meta por dia para cada subordinado. E, cabe ao subordinado verificar a possibilidade ou não de cumprir as metas estabelecidas, além de cobrar dos superiores as metas que deverão ser cumpridas.

É proposto que os avaliadores levem em consideração os resultados da Avaliação de Desempenho, sendo necessário o comprometimento e a seriedade quanto a ela, não só para poder fornecer respaldo aos funcionários, mas, como uma forma de modificar os processos de trabalho, verificar as áreas que precisam de mudanças e identificar problemas para possibilitar uma solução rápida.

Seria interessante, que a organização ampliasse o número de Avaliações de Desempenho, e que esta possa ser acessada pelos funcionários no intuito de que estejam sempre preocupados em melhorar seu desempenho dentro da organização, agilizando assim o cumprimento das metas estabelecidas a eles.

Este trabalho apresentou limitações devido ao seu caráter exploratório, no entanto, para estudos posteriores sobre a Avaliação de Desempenho dos funcionários, sugere-se que sejam observados os seguintes aspectos:

I. Quanto à organização:

- a) Como é feita a Avaliação de Desempenho;
- b) Qual a metodologia utilizada para a realização da avaliação;
- c) Qual a periodicidade da avaliação dentro da organização;

- d) Os processos motivacionais, tais como treinamento e promoções ligados a Avaliação de Desempenho;
- e) Os objetivos da Avaliação de Desempenho para a organização;
- f) O comprometimento da organização com a avaliação;
- g) Os benefícios oferecidos pela Avaliação de Desempenho para a organização; e
- h) A importância da Avaliação de Desempenho para a organização.

## II. Quanto aos funcionários:

- a) Analisar a facilidade de acesso dos funcionários aos resultados das avaliações;
- b) Os objetivos da Avaliação de Desempenho para os funcionários;
- c) A responsabilidade dos avaliadores e dos avaliados quanto à Avaliação de Desempenho;
- d) A importância da Avaliação de Desempenho para os funcionários;
- e) Os benefícios oferecidos pela avaliação para os funcionários;
- f) O interesse dos funcionários quanto ao resultado da Avaliação de Desempenho;
- g) O comprometimento dos funcionários com a Avaliação de Desempenho.

Esses estudos, depois de concluídos, poderão auxiliar a organização no desenvolvimento de políticas para o aprimoramento profissional de cada indivíduo da organização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFIAS

1. CHIAVENATO, Idalberto. *Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho* – 4. ed. – São Paulo: Atlas, 1998.
2. DAVIS, Keith. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1992.
3. GIL, Antônio Carlos. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais* – São Paulo: Atlas, 2001.
4. LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos da metodologia científica*. –3. ed.ver.e ampl. – São Paulo: Atlas, 1991.
5. LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia Científica*. -2. ed. – São Paulo: Atlas, 1991.
6. MAIA, Francisco de Assis. *Avaliação de cargos e de desempenho: uma nova metodologia*. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1974.
7. NASCIMENTO, Dinalva Melo do. *Metodologia do trabalho científico*. Rio de Janeiro – Forence, 2002.
8. PONTES, B.R. *Avaliação de desempenho: nova abordagem* – 7 ed. – São Paulo: Ltr, 1999.
9. RAMPAZZO, Lino. *Metodologia Científica*. São Paulo – Edições Loyolla, 2002
10. REY, Luís. *Planejar e redigir trabalhos científicos*. São Paulo – editora Edigard Blucher LTDA, 1993.

11. ROBBINS, Stephen. *Comportamento Organizacional*. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
12. STOFFEL, Inácio. *Administração do desempenho: metodologia gerencial de excelência* – Rio de Janeiro: Qualitymark Ed: ABRH – Nacional, 2000.

## APÊNDICE

### Questionário sobre Avaliação de Desempenho

A Avaliação de Desempenho nas organizações permite saber se os funcionários estão atingindo as metas impostas pelos gerentes ou não.

O questionário a seguir tem como objetivo, verificar o que a Avaliação de Desempenho significa para o funcionário na organização, para a conclusão do Relatório de Estágio Supervisionado da aluna Carolina da Cruz Motta.

Os resultados não serão divulgados em outro local a não ser no Relatório.

Desde já agradeço a sua colaboração.

1) Você sabe qual é a utilidade da Avaliação de Desempenho na sua organização?

A ( ) verificar se os funcionários estão alcançando as metas

B ( ) verificar quem são os melhores funcionários

C ( ) punir funcionários

D ( ) não sabe

2) Com que frequência é realizada a Avaliação de Desempenho na sua organização?

A ( ) a cada seis meses

B ( ) todo ano

C ( ) a cada dois anos

D ( ) não sabe

3) Você procura ter acesso aos resultados de sua avaliação?

A ( ) sim

B ( ) às vezes

C ( ) não me interessa

4) O que o processo de conhecimento dos resultados de sua avaliação lhe proporciona?

A ( ) sente-se motivado no trabalho

B ( ) não lhe proporciona nada

5) Que tipos de benefícios a Avaliação de Desempenho lhe proporcionou?

A ( ) promoção

B ( ) teve um aumento de salário

C ( ) nenhuma

6) Na sua opinião o que a Avaliação de Desempenho proporciona para a organização?

A ( ) atingir metas

B ( ) aumentar o lucro

C ( ) não proporciona nada

D ( ) não sabe

7) Você concorda que a Avaliação de Desempenho pode melhorar os processos de trabalho na organização?

A ( ) sim

B ( ) não