

19

Cadernos **ENAP**

Experiências de
avaliação de desempenho
na Administração
Pública Federal

Pesquisa ENAP

Cadernos **ENAP**



Experiências de
avaliação de desempenho
na Administração
Pública Federal

Pesquisa ENAP

Cadernos ENAP é uma publicação da
Fundação Escola Nacional de Administração Pública

Editora

Vera Lúcia Petrucci

Coordenador editorial

Isabella Madeira Marconini

Projeto gráfico

Francisco Inácio Homem de Melo

Supervisor de produção gráfica

Rodrigo Luiz Rodrigues Galletti

Revisão

Galber José Oliveira Maciel

Juliana Girão de Morais

Editoração eletrônica

Maria Marta da Rocha Vasconcelos

© ENAP, 2000

Brasil. Escola Nacional de Administração Pública

Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública
Federal. Brasília: ENAP, 2000
96p.(Cadernos ENAP, 19)

ISSN: 0104-7078

1. Avaliação de Desempenho 2. Métodos 3. Administração Estratégica
4. Sistemas de Avaliação 5. Setor Público 6. Gestão do Desempenho 7.
Desempenho 8. Reforma Administrativa 9. Gestão Pública 10. Avaliação de
Cargos 11. Gestão por Resultados 12. Estudos de Casos I. Título II. Série.

Tiragem: 1.000 exemplares

Brasília, 2000

ENAP Escola Nacional de Administração Pública

SAIS — Área 2-A

70610-900 — Brasília, DF

Telefone: (0XX61) 445 7096 / 445 7102 — Fax: (0XX61) 245 6189

Site: www.ena.gov.br

E-mail: publicacoes@ena.gov.br

Sumário

Apresentação	5
1. Introdução	7
2. Sistemas de avaliação de desempenho	7
3. Objetivos do SAD	10
4. Responsável pelo processo de definição, implementação, continuidade e acompanhamento do SAD	17
5. Estratégias para implantação do SAD	19
6. Pré-requisitos para implantação do SAD	23
7. Periodicidade da avaliação	24
8. Avaliador	25
9. Grau de participação no SAD	28
10. Descrição do SAD	29
11. Descrição do instrumento de ADP	50
12. Conseqüências da avaliação de desempenho	71
13. Fatores de sucesso de um SAD	76
Notas	81
Referências bibliográficas	87
Glossário de siglas	89

Apresentação

A ENAP Escola Nacional de Administração Pública realizou em 1999 um estudo analisando e consolidando informações sobre sistemas de avaliação de desempenho existentes na Administração Pública Federal.

O tema avaliação de desempenho foi destacado na agenda de pesquisa da Escola tendo em vista o objetivo de apresentar informações e conhecimentos que apoiem os gerentes públicos na resolução de problemas concretos de gestão.

A Emenda Constitucional da Reforma Administrativa nº 19 aprovada em 1998, introduziu um novo critério para a demissão: o desempenho do servidor. De acordo com o inciso III, do § 1º, do art. 41, o servidor público estável poderá perder o cargo, mediante procedimento de avaliação periódica, por insuficiência de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa.

Apesar de o procedimento de avaliação periódica ainda não ter sido definido¹, é inquestionável que a aplicação do dispositivo referente à demissão por insuficiência de desempenho tem como requisito a existência de um procedimento de avaliação. Sistemas de avaliação de desempenho são de aplicação complexa, e a sua efetiva consolidação ocorre, apenas, após um processo de ajustes, a partir da sua aplicação na prática.

Na administração pública federal brasileira, a idéia de vincular determinados incentivos ou punições ao desempenho do servidor não é nova, embora a introdução dessa possibilidade de demissão do servidor ser recente no texto constitucional. Na década de 90, algumas instituições públicas federais desenvolveram e implementaram sistemas de avaliação de desempenho, alguns dos quais foram apresentados e premiados no Concurso de Inovações na Gestão Pública Federal — Prêmio Helio Beltrão.²

Considerando-se a necessidade criada pelo dispositivo constitucional de definir procedimentos de avaliação de desempenho e as especificidades da administração pública que devem ser levadas em conta para sua efetiva implementação, buscou-se fazer uma análise de algumas experiências de avaliação de desempenho na administração pública para subsidiar/auxiliar o processo de definição de um método de avaliação de desempenho em

instituições públicas. A informação sobre esses sistemas de avaliação utilizados na administração pública, associada à análise de suas vantagens e desvantagens a partir da literatura recente sobre o tema, pode auxiliar as instituições públicas a realizarem um trabalho mais qualificado no desenvolvimento de sistemas de avaliação de desempenho, apontando fatores-chave a serem considerados, e amenizando algumas das dificuldades que ocorrerão durante o processo.

O estudo, realizado pela professora Catarina Cecília Odelius da Universidade de Brasília, incluiu as experiências da Delegacia da Receita Federal de Belém DRF/Belém, Fundação Joaquim Nabuco FJN, Serviço Federal de Processamento de Dados SERPRO, Secretaria Federal de Controle SFC, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária EMBRAPA e Universidade Federal de Uberlândia UFU. Teve como resultado os relatórios Referências Bibliográficas sobre Avaliação de Desempenho, Relatório sobre os Sistemas de Avaliação de Desempenho, e Relatório de Análise sobre os Sistemas Pesquisados.

1. Introdução

Este Caderno apresenta uma versão resumida e editada pela Pesquisa ENAP³, do “Relatório de Análise dos Sistemas Pesquisados”, e parte da pesquisa de “*Survey* sobre experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal” realizada de outubro a dezembro de 1999, por Catarina Cecília Odélius.⁵

No “Relatório de Análise dos Sistemas Pesquisados” são comentadas as experiências das instituições: DRF/Belém; FJN; UFU; SERPRO; SFC e Embrapa.⁶ A análise foi efetuada a partir de dados dos sistemas de avaliação de desempenho⁷, tomando por base a literatura a respeito do tema e a experiência da pesquisadora na área, e organizada nos seguintes tópicos:

1) conceitos e resultados de pesquisa a respeito de avaliação de desempenho de pessoal; 2) tópicos com informações relativas a aspectos que precedem os sistemas aqui analisados, tais como informações sobre a organização e experiências anteriores e/ou concomitantes de avaliação de desempenho; 3) caracterização dos sistemas de avaliação de desempenho; 4) tópicos relativos ao impacto da avaliação de desempenho sobre a organização e alguns aspectos que são de fundamental importância para a efetividade de um sistema de avaliação; 5) dificuldades encontradas e limitações do atual sistema utilizado.

O presente relatório disponibiliza um conjunto inicial de informações sobre sistemas de avaliação de desempenho resumindo a análise relativa ao item 3 “caracterização dos sistemas de avaliação de desempenho” e incluindo também no corpo do texto observações constantes de outros itens do “Relatório de Análise dos Sistemas Pesquisados”⁸ com a intenção de introduzir e divulgar a discussão sobre o tema da avaliação de desempenho e aguçar o interesse em conhecer o conteúdo do relatório completo. Nesse sentido, cabe lembrar a necessidade de considerar o conjunto de todos os itens apontados no relatório completo tendo em vista a complexidade envolvida na definição de um sistema de avaliação.

2. Sistemas de avaliação de desempenho

O desenvolvimento de um Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) Individual é tarefa complexa que exige uma série de cuidados quando se

deseja aumentar a probabilidade de sucesso desse empreendimento. É necessário considerar o contexto em que a avaliação será realizada e uma série de outros aspectos que se interrelacionam e que se influenciam mutuamente. A necessidade de considerar esses diferentes e diversos aspectos também torna igualmente complexo o processo de análise de sistemas de avaliação de desempenho.

Em primeiro lugar, é importante ter clareza quanto ao próprio conceito de desempenho antes de iniciar a análise dos SADs.

Segundo Toro (1992 citado por Gama, 1997) existem várias concepções de desempenho e muitas delas estão carregadas de confusões entre desempenho e atributos pessoais, como: cooperação, iniciativa, responsabilidade e criatividade, que podem facilitar, mas que não são o desempenho, estando por isso a ele associados. “Desempenho é a ação ou conjunto de ações observáveis orientadas a um dado resultado” (op.cit., p.1).

O desempenho no trabalho é afetado por diferentes fatores:

- contexto extra-organizacional: situação econômica do país, oferta de mão-de-obra, oferta de empregos, legislação trabalhista e similares;
- características organizacionais: clima e culturas organizacionais, políticas e práticas de administração e de administração de recursos humanos, sistemas de recompensas e de punições, incluindo sistema de promoções funcionais e similares, relações de poder, resultados esperados pela organização como um todo e para cada um de seus elementos, atuação gerencial, formas de controle utilizadas na organização;
- ambiente de tarefas: características e escopo do trabalho, tipo de relacionamento interpessoal do grupo funcional, qualidade da comunicação com as chefias, suporte organizacional, meios disponíveis para realização da ação, competição entre grupos, adequação do ambiente físico e similares; e
- características do trabalhador: personalidade, habilidades, conhecimentos, atitude, idade, sexo, escolaridade, motivações, estilo cognitivo, aparência pessoal e similares (Oliveira-Castro, Lima e Veiga, 1996).

Os SADs podem ser considerados como conjunto de normas e procedimentos que possibilita o diagnóstico e gestão de desempenho, fornecendo informações para outros sistemas de administração de pessoas: desenvolvimento de pessoas, sistemas de incentivos ao desempenho satisfatório (promoções, ascensões funcionais e desenvolvimento de carreira), movimentação e alocação de pessoal, entre outros.

Assim como o desempenho, os SADs podem ter seu funcionamento influenciado por variáveis pertencentes ao ambiente extra-organizacional (fatores políticos, sociais e culturais do ambiente no qual se insere a organização), ambiente intra-organizacional (estratégias de implantação dos sistemas

de avaliação de desempenho e o tipo de normas e critérios de avaliação existentes na organização) e ambiente de tarefas.

Fatores externos à organização podem limitar a atuação dos avaliadores, por exemplo, quanto a propostas de desenvolvimento funcional e sugestões de progressão funcional.

“É o caso dos psicólogos organizacionais e administradores de organizações pertencentes ao Serviço Público Federal brasileiro, que se vêem impedidos de elaborar políticas de incentivos e de desenvolvimento de carreira dos empregados, porque as políticas governamentais não permitem gratificar devidamente os funcionários com desempenho excelente ou satisfatório” (Abbad, 1991: 160).

A literatura a respeito do tema aponta diversos problemas na operação de sistemas de avaliação de desempenho:

- uso de fatores comportamentais para avaliação, sem haver conexão entre avaliação de desempenho individual e avaliação institucional;
- definição de indicadores de desempenho para avaliação com base em cargos genéricos e não no trabalho realizado;
- a falta de instrumentos e procedimentos sistemáticos que permitam uma análise do desempenho dos servidores, ou a utilização de metodologias complexas, difíceis de serem compreendidas;
- não uso de produtos identificáveis ou resultados da execução das tarefas dos postos de trabalho (Planchy, 1983, citado por Ablad, 1991);
- falha no desenvolvimento de sistemas que utilizem critérios de avaliação, que dependam de variáveis relacionadas apenas ao desempenho dos empregados nos postos de trabalho, e ao contexto no qual os comportamentos a serem julgados ocorrem (Ablad, 1991);
- uso de um único método de avaliação para diferentes grupos de cargos ou exagero no uso de múltiplos formulários;
- medidas de desempenho satisfatório e insatisfatório definidas de maneira intuitiva;
- uso de avaliações globais para comparação de desempenho, pois não permitem distinguir os diferentes níveis de desempenho apresentado pelo avaliado em cada uma das dimensões componentes do posto de trabalho;
- não consideração de variáveis do contexto em que o trabalho é realizado e que influenciam o desempenho;
- periodicidade do acompanhamento (período de tempo entre o desempenho e a avaliação muito curto ou muito longo);
- uso parcial do sistema;
- falta de informações que subsidiem programas de desenvolvimento;
- dificuldades culturais e gerenciais associadas a uma avaliação em geral;

- conflitos entre servidores e chefias;
- resistências e descrenças quanto à avaliação/insatisfação por parte dos servidores;
- falta de comunicação e/ou comunicação deficiente entre avaliadores e avaliados;
- falta de tempo do avaliador para acompanhar o desempenho e conhecer os empregados;
- distância em termos de espaço físico entre o avaliador e os avaliados, o que dificulta a frequência e a qualidade da observação necessária para assegurar a realização de avaliações precisas;
- não haver uma clara decisão política da diretoria sobre a necessidade de algum processo formal de avaliação;
- falta de divulgação do SAD;
- avaliação baseada somente em julgamento da chefia;
- julgamentos tendenciosos;
- falta de preparo de avaliadores e de avaliados;
- erros nas avaliações: leniência, halo, tendência central, severidade, similaridade e contraste.⁹

Apesar de todas as dificuldades e problemas relacionados ao SAD, a avaliação de desempenho é essencial a toda organização. Guimarães (1998: 5) explicita essa necessidade muito bem, no trecho abaixo:

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

3. Objetivos do SAD

Os usos apontados para a avaliação de desempenho, por diferentes estudiosos, têm sido o fornecimento de informações relevantes para: decisões relativas à administração de pessoas: aumento de salários, recomendações para

promoções, transferências, demissões; identificação de necessidade de treinamento e desenvolvimento; *feedback* do desempenho; identificação de pontos fortes a serem desenvolvidos no avaliado e identificação de aspectos que estão interferindo no desempenho do empregado e definição de planos de ação.

Cada organização define que usos irá estabelecer para o seu SAD, podendo incluir um ou mais dos listados acima.

Alguns dos usos da avaliação de desempenho são mais freqüentes do que outros: é o caso, por exemplo, do uso da avaliação para a definição de aumentos salariais, muito freqüente, comparado com a identificação de aspectos que estão interferindo no desempenho do empregado e a definição de planos de ação para superá-los, que são menos utilizados, apesar de mais adequados.¹⁰

Existem diferentes opiniões e resultados de pesquisa a respeito da questão de que os sistemas de avaliação de desempenho podem ter múltiplos objetivos ou se restringir ao alcance de um único objetivo.

Há autores, tais como Kane & Lawer (1979), McGregor (1957), Kay & French (1965) (conforme citados por Cleveland, 1989) que consideram que o uso da avaliação de desempenho com múltiplos objetivos, alguns dos quais exigindo diferentes parâmetros de comparação (para promoções, comparação entre indivíduos e desenvolvimento, a comparação com o próprio indivíduo, por exemplo), podem colocar os avaliadores em situação de conflito e fazer com que utilizem diferentes critérios em suas avaliações.

A incompatibilidade de objetivos provavelmente ocorre quando o SAD permite que os indivíduos sejam avaliados de acordo com critérios muito diferentes.

A percepção do uso de diferentes critérios de avaliação por parte dos avaliados pode levar à insatisfação quanto ao SAD e à organização, e gerar conflitos entre avaliadores e avaliados, situações essas que, provavelmente, levarão ao fracasso do sistema. Apesar de Cleveland (1989 citado por Gama 1997) considerar que uma avaliação de desempenho dificilmente conseguiria fornecer informações válidas para atender a diferentes objetivos, atualmente, existe a perspectiva de que um mesmo SAD possa conciliar e obter resultados válidos para diferentes objetivos propostos.

Para Gama, conciliar diferentes objetivos seria possível com a utilização de critérios que possibilitassem avaliar de maneira a poder efetuar a comparação entre indivíduos (para atender às demandas de informações, para decisões de promoções) e a comparação do indivíduo com ele mesmo (para atender às demandas de desenvolvimento individual).

Quando consideramos desempenho como “a ação ou conjunto de ações observáveis, orientadas a um dado resultado” (Toro citado por Gama, 1997:1) e avaliação de desempenho como conjunto de normas e procedimentos que possibilita o diagnóstico e gestão de desempenho, fornecendo informações para

outros sistemas de administração de pessoas: desenvolvimento de pessoas, sistemas de incentivos ao desempenho satisfatório (promoções, ascensões funcionais, desenvolvimento de carreira), movimentação e alocação de pessoal, entre outros, o foco é o trabalho e as comparações a serem feitas que devem estar pautadas no trabalho e seus resultados.

A comparação de comportamentos e de traços de personalidade para decisões administrativas faz com que a avaliação de desempenho caia em descrédito, em função da subjetividade associada a estes critérios. A observação de comportamentos relacionados ao trabalho pode minimizar a subjetividade da avaliação, assim como a avaliação baseada no alcance de objetivos.

A avaliação por objetivos também enfrenta problemas quando é utilizada como parâmetro de comparação. Kane e Freeman (1986) consideram “que o método de gerência por objetivos tem sido utilizado de forma inadequada para fazer avaliações de desempenho comparativas” (Abbad, 1991: 49), porque não é possível comparar os resultados alcançados nos diferentes postos de trabalho uma vez que os critérios e os objetivos de desempenho são estabelecidos para cada empregado ou contexto específico de trabalho. Pode ocorrer, por exemplo, que as metas e padrões de desempenho estabelecidos pelas chefias e empregados ocupantes de um mesmo cargo em diferentes áreas sejam diferentes, o que torna inadequada a comparação de resultados.

Da mesma forma, a percepção da utilização do critério de afinidades pessoais para avaliar o desempenho influencia negativamente o comprometimento afetivo (processo afetivo de identificação do indivíduo com os valores e objetivos organizacionais), ou seja, quanto mais o sujeito percebe que há esse tipo de injustiça na avaliação, menos comprometido afetivamente o sujeito se torna (Borges-Andrade 1994; Dias e Moraes, 1994; Gama, 1997). A observação de comportamentos relacionados ao trabalho pode minimizar a subjetividade da avaliação, assim como a avaliação baseada no alcance de objetivos.

Para definições de aumentos salariais, por exemplo, deve-se fazer o diagnóstico dos resultados de trabalho alcançados pelo profissional para decidir se o mesmo deve ou não receber um aumento de salário por ter resultados superiores aos previamente estabelecidos.¹¹ A comparação de resultados de trabalho obtidos por diferentes profissionais não é recomendada, podendo essa prática ser aceita quando a organização adota a política de recompensar os melhores desempenhos e, tendo recursos limitados para esse fim, opta por usar a comparação de resultados para identificar, entre os que tiveram desempenho acima do esperado, aqueles que terão aumento. Nessa situação, a utilização de avaliação de desempenho para subsidiar decisões sobre aumentos salariais se justifica, apesar do risco de a avaliação ser leniente, pois, na ausência de informações sobre o desempenho, é provável que o

gestor seja mais leniente devido à proximidade com o funcionário e o impacto que essa decisão pode ter no seu relacionamento.

Quando se definem programas de desenvolvimento para os indivíduos, o foco também deve ser o indivíduo no trabalho: quais os resultados alcançados e como o profissional está fazendo o trabalho para, a partir dessas informações, identificar no que ele deveria ser desenvolvido para, no mínimo, realizar o trabalho nos padrões definidos anteriormente. Na verdade, o parâmetro para comparação de desempenho deve ser o trabalho: qual é o trabalho a ser realizado, como ele deve ser realizado e quais são os padrões esperados quanto aos resultados obtidos em termos de quantidade, qualidade e prazo.

Se considerarmos a avaliação como definida anteriormente, a gestão de desempenho irá envolver outros aspectos que influenciam o desempenho e, portanto, também deverão ser analisados: fornecimento dos meios e condições necessários à realização dos trabalhos e padrão de comportamento apresentado pelos profissionais em sua realização. Para que um SAD possa atender a múltiplos objetivos seria necessário, portanto, que os critérios utilizados para avaliação focassem aspectos relacionados ao trabalho: o próprio trabalho, as condições e os meios para realizá-lo e a postura profissional do trabalhador.

As considerações acima implicam que para tomar decisões a respeito da demissão de um trabalhador, o critério que deveria ser adotado é a comparação de objetivos, metas e resultados propostos e alcançados, havendo a necessidade de se efetuar um diagnóstico dos motivos que levaram ao não-alcance do planejado, o que pode envolver diversos fatores que não dependem do trabalhador.¹²

Com relação aos objetivos da avaliação e os erros associados à mesma, em 1951, Taylor e Wherry (citados por Jawahar e Williams, 1997) levantaram a hipótese de que avaliações de desempenho realizadas com o objetivo de fornecer informações para processos administrativos, tais como aumentos de salários ou promoções, seriam mais lenientes do que as avaliações obtidas com o propósito de pesquisa, *feedback* ou desenvolvimento de pessoal.

O pressuposto é que quando os objetivos são para subsidiar decisões administrativas, os avaliadores seriam mais lenientes para:

- evitar ter de dar *feedback* negativo (Fisher, 1989 citado por Jawahar e Williams, 1997);
- evitar conseqüências negativas associadas a avaliações mais acuradas (ex.: não concessão de aumento de salário) ou obter conseqüências positivas (ex.: aumento de salário); e
- motivar a melhoria do baixo desempenho (Murphy & Cleveland, 1991 citado por Jawahar e Williams, 1997).

E que, quando o objetivo das avaliações é o treinamento e o desenvolvimento dos empregados, os avaliadores tenderiam a ser menos lenientes e mais precisos para poder identificar e corrigir deficiências de desempenho.

A partir da formulação dessa hipótese, várias pesquisas foram realizadas, e os resultados foram inconsistentes, havendo metade dos estudos confirmando a hipótese e a outra metade refutando-a. Para Jawahar e Williams (1997) as razões para esses resultados podem ser decorrentes das próprias pesquisas realizadas, que podem ter erro de amostragem ou de estrutura (os estudos de laboratório têm características diferentes das avaliações nas organizações).

Visando chegar a resultados mais conclusivos, Jawahar e Williams (1997) efetuaram uma metanálise de pesquisas relativas à avaliação de desempenho para determinar se o seu objetivo afeta diretamente a leniência e as classificações do desempenho. As recomendações de Jawahar e Williams (1997), com base nos resultados da metanálise efetuada, são que profissionais da área de pessoal devem:

- ser consistentes quanto aos objetivos propostos para os estudos desenvolvidos, não efetuar estudos com a intenção de pesquisa e, a seguir, utilizar os resultados para tomar decisões administrativas, uma vez que existe diferença de resultados decorrentes de pesquisa em função do objetivo proposto pela mesma. Além disso, há a questão ética em relação aos pesquisados;
- buscar diminuir o desconforto de avaliadores e avaliados com os processos de avaliação (Bernardin & Orban, 1990; Villanova, Bernardim, Dahmus & Sims, 1993), podendo, para isso, encorajar os avaliadores a dar *feedback* mais freqüentemente aos avaliados, em intervalos regulares;
- procurar motivar os avaliadores a efetuarem avaliações mais acuradas. O problema não é reconhecer o desempenho pobre, mas classificar o desempenho pobre mais acuradamente (Ilgen e Knowlton, 1980; Larson, 1984);
- procurar evitar o uso das classificações de desempenho que visem decisões administrativas, ou ao menos usá-las com o máximo de cuidado, não só porque os resultados das avaliações são artificialmente altos, mas também porque é provável que haja restrições na classificação, ou a utilização de critérios seriamente contaminados.

De acordo com Paz (1992) existe alta probabilidade dos SADs não serem vistos como justos, principalmente, quando têm como objetivo a definição de recompensas. Esta percepção pode resultar em conflitos e, para se evitar ou administrar o conflito, é necessário que um conjunto de regras estabeleça os critérios para recompensa, os direitos e deveres dos empregados e da empresa, assegurando um acordo entre as partes. Esse conjunto de regras deve ser público, negociado e aceito como legítimo pelos membros da organização. É importante lembrar que mesmo com esses cuidados, podem ocorrer conflitos.

As organizações pesquisadas propõem objetivos múltiplos para o SAD, estando sempre presente o subsídio às decisões administrativas relacionadas à administração de pessoas e ao desenvolvimento de pessoal. Além disso, algumas organizações explicitam e destacam o caráter de diagnóstico do SAD, de fornecimento de informações para a organização do trabalho, e a melhoria de condições relacionadas ao mesmo, visando assegurar o desempenho e o alcance de resultados.

A Embrapa enfatiza os resultados do trabalho individual; a preocupação com a melhoria de resultados; a relação entre resultados individuais, setoriais e organizacionais e o caráter de complementação de informações gerenciais para aferição de resultados de sistemas de avaliação setorial e organizacional; o auxílio na definição de políticas e ações de desenvolvimento humano para a empresa; a classificação de resultados alcançados em comparação com os demais empregados de sua categoria funcional; o estímulo e reconhecimento dos esforços realizados pelo empregado para a obtenção dos resultados esperados; a identificação de ações para melhorar o nível de realização das atividades e de obtenção dos meios necessários à execução dos trabalhos (recursos humanos, materiais, financeiros, conhecimentos e informações) e o caráter facilitador para a comunicação entre empregados e supervisores sobre a execução do trabalho planejado. A Avaliação Complementar do Comitê (ACC) tem o objetivo específico de identificar a postura do empregado na realização do trabalho por meio da observação de alguns comportamentos. O resultado da ACC, com peso de 40%, associado ao resultado do SAD, com peso de 60%, estabelece o *ranking* dos empregados para a definição das promoções.

A DRF/Belém considera a avaliação como base para construção de um modelo de gestão participativo e enfatiza o caráter de negociação associado aos resultados a alcançar. Destaca também o foco da avaliação em resultados produtivos individualmente e em competências comportamentais.

A FJN associa a avaliação de desempenho ao fortalecimento da política de recursos humanos e ao desenvolvimento e valorização do servidor e, através disso, ao aprimoramento do desempenho institucional e alcance de objetivos individuais, gerenciais e organizacionais. É destacado o caráter de conscientização do servidor quanto ao seu desempenho e o fornecimento de informações para a superação de dificuldades e desenvolvimento de potencialidades, bem como o favorecimento das relações de trabalho entre a chefia e o subordinado pela programação conjunta de atividades e definição clara de resultados a serem alcançados.

A UFU destaca o caráter de diagnóstico da avaliação e a definição de planos de ação para as mudanças que sejam necessárias; o trabalho em equipe e a melhoria de interação entre seus membros; a melhoria dos resultados individuais, institucionais e da qualidade do trabalho.

O SERPRO enfatiza a avaliação e o acompanhamento anual da atuação dos empregados, sua inserção em uma equipe de trabalho e a relação entre os resultados individuais, setoriais e organizacionais. O desenvolvimento de pessoal e a promoção funcional são o foco das decisões administrativas a partir da avaliação.

A SFC, por sua vez, ressalta, como objetivos de seu sistema de avaliação de desempenho, medir o potencial humano para sua plena aplicação, o desenvolvimento da produtividade, o fornecimento de oportunidades de crescimento e de efetiva participação a todos os membros da organização, além do fortalecimento do espírito de equipe e comprometimento com a instituição como um todo.

A partir dos objetivos definidos para os SADs, são estabelecidas relações com outras políticas na organização. As relações da avaliação de desempenho com outras políticas, e o uso dado às informações obtidas a partir da avaliação de desempenho nas organizações pesquisadas, é semelhante ao apontado na literatura.

No quadro 1 está uma comparação entre os usos mais comuns identificados na literatura e o uso definido pelas instituições pesquisadas das informações obtidas com a avaliação.¹³

Destaca-se nas seis experiências analisadas a intenção de utilização da avaliação de desempenho para desenvolvimento e capacitação de pessoal, seguido pelo uso para fins de promoção e progressão (em cinco experiências), para planejamento dos trabalhos a serem realizados e metas a alcançar (mencionado em quatro experiências).¹⁴

Quadro 1: Comparação dos usos definidos pelas organizações pesquisadas para as informações obtidas com o SAD

Uso dado à avaliação	Embrapa	DRF/Belém	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	
Info. 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 ¹⁵		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

4. Responsável pelo processo de definição, implementação, continuidade e acompanhamento do SAD

Os SADs podem ser desenvolvidos, implantados, acompanhados e mantidos com a participação de diferentes profissionais ao longo de cada etapa. Estas informações relativas às organizações pesquisadas estão no quadro 2.

Quadro 2: Responsáveis pelo SAD em suas diversas etapas

EMBRAPA
<p>A equipe de melhoria constituída por técnicos de diferentes unidades organizacionais da Embrapa, com um coordenador.</p> <p>Os responsáveis pela aplicação e uso da avaliação são os supervisores e gerentes das diversas áreas; a responsável pela continuidade/manutenção e acompanhamento técnico do sistema de avaliação de pessoal é uma equipe técnica do Departamento de Organização e Desenvolvimento (DOD), que também é responsável pela apresentação de sugestões dos critérios da ACC.</p>
DRF/Belém
<p>Processo de definição e implementação dos procedimentos de avaliação: funcionários das DRF em Belém, Recife e Curitiba, dos Superintendentes da 2ª, 4ª e 9ª Regiões Fiscais, e do Coordenador e Assistente da COPOL (Coordenação de Programação e Logística da Secretaria da Receita Federal), com o auxílio de uma consultoria especializada.</p> <p>Continuidade do processo: COPOL.</p>
FJN
<p>Processo de definição:</p> <ul style="list-style-type: none"> • grupo de trabalho: formado por um representante de cada instituto da FJN, sob orientação da Coordenadora de Recursos Humanos; e • chefias e ocupantes dos cargos: a definição dos pesos; e dos fatores para cada categoria funcional foi atribuída pelas chefias, com a consulta aos ocupantes dos cargos. <p>Implementação da avaliação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • servidor e sua chefia: respondem pelo planejamento e acompanhamento de atividades; • área de Recursos Humanos: sensibilização das chefias; distribuição do manual, da Ficha de Acompanhamento e da Ficha de Avaliação de Desempenho; tratamento dos dados gerados pela avaliação de desempenho e elaboração de relatórios.
UFU
<p>Processo de definição: Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PROREH), através da Divisão de Avaliação de Desempenho, sob orientação da Câmara de Recursos Humanos, a partir de debates com toda a comunidade universitária, sindicato e outros interessados.</p> <p>Implementação do procedimento de avaliação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • a Equipe de Avaliação; • as Unidades Administrativas e Acadêmicas: participação na definição do planejamento da área e na definição dos objetivos e metas da área; • a Subcomissão de Avaliação, à qual compete viabilizar a avaliação em seu respectivo grupo, orientando e coordenando as discussões, além de cuidar da parte burocrática do processo; • os participantes dos grupos avaliativos: realização das avaliações; • a Comissão Geral de Avaliação de Desempenho: elaboração do parecer conclusivo. <p>Continuidade / manutenção e acompanhamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • a Equipe de Avaliação; • a Comissão Geral de Avaliação de Desempenho: análise das informações; • Unidades Administrativas e Acadêmicas: devem tomar as providências necessárias a partir das informações recebidas com as avaliações de desempenho.
SERPRO
<p>Processo de definição: área de gestão de pessoas, com a participação de pessoas interessadas no assunto, com as sugestões apresentadas via Intranet ou com a formação de comissão criada especificamente para essa finalidade.</p>

Implementação do procedimento de avaliação: a área de gestão de pessoas, com auxílio da área de informatização e de comunicação, é responsável pela implementação do sistema informatizado, pelo suporte técnico aos avaliadores e avaliados durante o período de avaliação e pela elaboração de relatórios e de comparativos, informando o posicionamento das áreas e os resultados da avaliação.

Avaliação: chefias, subordinados, pares.

SFC

Processo de definição: secretário da SFC, com a participação de sua equipe de dirigentes, negociou a GDP junto aos Ministérios da Fazenda, do Planejamento e Orçamento, e da Administração e Reforma do Estado durante 2 anos.

Implementação do procedimento de avaliação:

avaliação global e setorial: gabinete do secretário;

avaliação individual: Coordenação-Geral de Articulação (COTEC), continuidade/manutenção e acompanhamento;

avaliação institucional: Secretaria Adjunta;

avaliação individual: COTEC com o apoio da área de informática para suporte ao sistema e implementação de mudanças;

Recursos relativos à avaliação individual: comissão de avaliação e Divisão de Pessoal.

Os dados do quadro acima mostram que a participação em cada uma das fases do processo de avaliação varia entre as organizações pesquisadas. As implicações da maior ou menor participação nas diversas fases do SAD serão comentadas em tópico específico, à frente.

5. Estratégias para implantação do SAD

A opinião de estudiosos a respeito dos aspectos a serem considerados para o sucesso de um SAD nem sempre é a mesma. Porém, as diferentes abordagens são complementares e podem auxiliar na atuação dos profissionais responsáveis pela avaliação.

Para a implementação da avaliação propriamente dita, algumas variações podem ocorrer em função do método escolhido. A avaliação por resultados ou objetivos, por exemplo, exige o planejamento de atividades, o acompanhamento e a avaliação, enquanto que um método de escala gráfica irá exigir a definição dos fatores e da escala de avaliação.

Cocheau (1986 citado por Abbad, 1991) sustenta que o sucesso dos SADs depende das estratégias utilizadas na implantação dos mesmos e sugere: avaliar as práticas já existentes para identificar seus problemas e falhas; estudar as práticas de avaliações utilizadas por outras instituições concorrentes; conhecer a opinião das gerências em relação ao sistema em vigor; conhecer as expectativas de avaliadores e avaliados em relação aos sistemas a serem implantados; conhecer as questões legais envolvidas; utilizar estratégias que aumentem o comprometimento dos gerentes em relação às novas práticas de

avaliação; divulgar o novo sistema; treinar os avaliadores e aumentar a participação dos empregados em todas as fases da avaliação.

Já para Roberts (1994), há cinco variáveis das características dos SADs que justificam a sua aceitação pelos empregados: processo de informação válido (treinamento de avaliadores, oportunidades suficientes de observação do desempenho por parte dos avaliadores e consideração de fatores que estão fora do controle dos avaliados, mas que interferem no seu desempenho); grau de participação e estabelecimento de objetivos; bom clima nas relações de trabalho; percepção de ocorrência freqüente de *feedback* específico e direito a voz no processo de avaliação de desempenho.

Bergamini (1983) ressalta a importância de se implementar ações visando a formação de atitudes favoráveis ao SAD antes mesmo de implantá-lo na organização, de preparar os avaliadores para conduzir as entrevistas de avaliação e de treinar os avaliadores no sentido de melhorar seu autoconhecimento e sua capacidade de reconhecer e evitar distorções perceptivas, inerentes ao processo de avaliação.

O sucesso ou fracasso de um sistema de avaliação depende fortemente das atitudes dos avaliadores e dos empregados avaliados com relação ao sistema, sendo, portanto, necessário conhecer a opinião dos mesmos (Demarco e Nigro, 1983).

Conhecer as atitudes e opiniões dos avaliadores e dos avaliados a respeito do SAD é importante para a sua formulação e/ou reformulação, mas não é suficiente para assegurar que os avaliadores mudem sua opinião quanto à iniquidade e subjetividade das avaliações. É necessário, entre outros fatores, identificar também quais as necessidades e expectativas dos usuários do novo sistema.

Os resultados de pesquisa realizada por Demarco & Nigro (op.cit.), quanto à opinião dos empregados a respeito dos procedimentos definidos nas normas relativas ao SAD, são de que os mesmos são considerados como justos e imparciais; porém os resultados da aplicação destes procedimentos não são vistos como justos e imparciais, parecendo não haver correspondência entre os procedimentos definidos nas normas e as normas colocadas em prática.

A distância entre as normas estabelecidas e as práticas do cotidiano organizacional pode ter diversos motivos, entre eles: falta de divulgação das normas, resistências à mudança, inadequação da norma à realidade organizacional, falta de conhecimento a respeito do SAD e de preparo por parte de avaliadores e avaliados.

A necessidade de trabalhar com os avaliadores e avaliados no sentido de conhecer suas expectativas em relação ao sistema de avaliação, realizar ações de divulgação e treinamento, aumentar o seu comprometimento e participação no sistema é um item comum à análise dos diversos autores citados. Esses autores também mencionam entre as estratégias para implantação

bem-sucedida do SAD ações que possibilitem a definição de um modelo de avaliação adequado às necessidades da organização, tais como avaliação das práticas existentes na organização e, em outras instituições, conhecimento das questões legais etc., demonstrando a necessidade de consideração de um conjunto de fatores interdependentes¹⁶ para se alcançar sucesso no projeto.

O preparo de avaliadores para fornecer *feedback*, estabelecer objetivos de desempenho e discutir os resultados das avaliações com os avaliados, aumenta a satisfação dos avaliadores quanto aos procedimentos de avaliação. Para os avaliados, a satisfação com os procedimentos de avaliação é obtida com esse mesmo preparo dos avaliadores aliados à qualidade das discussões de resultados e da formulação de planos de ação para melhoria de desempenho. Nessas condições, os avaliados consideram as avaliações mais precisas e claras.

A sugestão feita por Abbad (1991: 63-64) para o conteúdo programático de treinamento de avaliadores é: informações técnicas de observação de comportamento; técnicas para selecionar dados relevantes sobre o desempenho dos empregados a serem avaliados; procedimentos para identificar qualidades e deficiências no desempenho dos empregados e reconhecer obstáculos à execução das tarefas; estratégias para estabelecer objetivos, explicitar expectativas, aconselhar e propiciar desenvolvimento da carreira funcional do empregado e preparo para discussão de padrões e objetivos de desempenho, identificação de obstáculos à execução das tarefas e conhecimento das próprias aspirações profissionais.

Resultados de pesquisas indicam que o preparo dos avaliadores para a realização de entrevistas e fornecimento de *feedback* é importante para que haja satisfação dos avaliados quanto ao SAD.

O quadro 3 sintetiza as estratégias utilizadas pelas organizações pesquisadas para a implantação do SAD e o preparo de avaliadores e avaliados. É possível observar a variação existente, entre as organizações, quanto à quantidade e a diversidade de estratégias utilizadas.¹⁷

O treinamento é uma estratégia utilizada por todas as instituições pesquisadas. É importante lembrar a existência de diferença de conteúdo nos treinamentos realizados em cada uma das organizações e que, apesar da necessidade dos treinamentos serem efetuados antes da operacionalização do SAD, para que seu objetivo seja alcançado, nem sempre isso ocorre. Como exemplo, temos o treinamento efetuado na UFU, que ocorreu somente depois que a 1ª e a 2ª fases do acompanhamento haviam sido realizadas, em função da necessidade de treinamento ter sido identificada apenas nesse momento. Outro aspecto relacionado ao treinamento é que nem sempre as organizações dispõem de recursos na época adequada.

Quadro 3: Estratégias utilizadas para implantação do SAD e preparo dos avaliadores e avaliados

Estratégias utilizadas na implantação da avaliação	Embrapa	DRF/Belém	FJN	UFU	SERPRO	SFC
Avaliar as práticas já existentes para identificar seus problemas e falhas	X		X	X	X	
Estudar a prática de avaliações utilizadas por outras instituições	X	X	X ¹⁸	X	X	
Conhecer a opinião das gerências em relação ao sistema em vigor	X		X ¹⁸	X		X
Conhecer a opinião dos avaliados em relação ao sistema em vigor	X			X		X
Conhecer a atitude de avaliadores e de avaliados em relação ao sistema em vigor	X					
Conhecer as expectativas de avaliadores e avaliados em relação ao sistema a ser implantado	X				X	
Definição de diretrizes conceituais e metodológicas para a avaliação	X	X		X		
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 da avaliação	X	X		X sindicato	X	
Implementar ações visando a formação de atitudes favoráveis ao SAD antes mesmo de implantá-lo na organização	X					
Implantação gradual do sistema			X		X	
Experiência piloto		X		X		
Acompanhamento do SAD e implementação de modificações	X		X		X	X
Comissão/equipe de suporte a 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				
Evitar distorções perceptivas	X					X
Estratégias para estabelecer objetivos, explicitar expectativas, aconselhar e propiciar desenvolvimento da carreira funcional do empregado	X	X		X		

6. Pré-requisitos para implantação do SAD

A implantação de um SAD pode exigir uma série de ações prévias para que o mesmo torne-se viável. Definido o método de avaliação a ser utilizado, devem ser identificados os pré-requisitos necessários para que o sistema possa funcionar (estabelecimento e divulgação da política, materiais, instrumentos de avaliação, treinamento etc.), para dar início à distribuição dos instrumentos de avaliação, seguido da execução do processo de avaliação com o preenchimento de formulários, realização da entrevista e definição de planos de ação, com o posterior acompanhamento do próprio SAD.

Os pré-requisitos para os SADs pesquisados estão apresentados no quadro 4.

Quadro 4: Pré-requisitos para implantação do sistema e realização da avaliação

EMBRAPA
SAAD/RH: <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: 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.
ACC: <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.
DRF/Belém
As condições facilitadoras para implantação do sistema, desenvolvidas previamente: <ul style="list-style-type: none">• revisão de métodos 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. Desenvolvimento gerencial focando atuação estratégica; orientação para mudanças e para resultados; melhoria da qualidade de vida dos servidores e da sociedade. Treinamento com foco em: aprimoramento técnico; relacionamento, trabalho em equipe, integração de objetivos e demandas dos funcionários e instituição. Definição de resultados a serem alcançados.

continuação...

FJN
Plano Anual de Atividades da FJN. Plano de Trabalho. 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. Conhecimento do trabalho e do desempenho do subordinado; conhecimento dos subordinados. Para a melhoria de funcionamento do sistema, é recomendável descrições de cargos atualizadas, atividades e fatores de desempenho ponderados.
UFU
Definição das equipes de trabalho. Definição dos objetivos e metas das unidades de avaliação, dos setores e dos grupos avaliativos. Descrição das tarefas a serem desempenhadas pelos servidores. 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 Intranet e <i>Lotus Notes</i> (avaliação funcional) e <i>Lotus Notes</i> (avaliação da 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.

7. Periodicidade da avaliação

A menor periodicidade entre os SADs pesquisados é de 3 meses na SFC. Já na DRF/Belém a periodicidade é semestral. A Embrapa, a DRF/Belém e a UFU alteraram a periodicidade do SAD, ampliando-a, após algumas aplicações do mesmo.

A periodicidade para o SAD varia, sendo freqüente a adoção de avaliações semestrais ou anuais. Há organizações que deixam liberdade para as áreas efetuarem acompanhamentos e avaliações em períodos menores, porém, para decisões a serem tomadas com base no SAD, essas informações mais freqüentes são resumidas.

A periodicidade de um SAD deve ser definida de maneira que a distância entre o comportamento observado e a avaliação não exija demasiadamente da memória do avaliador e, ao mesmo, haja um intervalo de tempo entre elas,

de maneira a não sobrecarregar os avaliadores com os procedimentos de avaliação. Isso implica que SADs mais trabalhosos tenham uma amplitude maior em sua periodicidade.

A metodologia utilizada para avaliação também tem influência na periodicidade: avaliações baseadas em comportamento ou traço de personalidade devem ser mais frequentes, de maneira a exigir menos dos avaliadores, avaliações baseadas em objetivos costumam ter periodicidade anual, até porque, estão, muitas vezes, associadas a metas organizacionais definidas para o período de um ano.

8. Avaliador

As avaliações podem ser realizadas por um único avaliador, por múltiplos avaliadores ou por uma comissão, e serem descendentes (chefia avaliando subordinado), ascendentes (subordinados avaliando chefias) e/ou por pares (colegas de mesmo nível hierárquico e/ou até clientes e fornecedores).

Há ainda alguns SADs que utilizam a figura de um revisor das avaliações (ou chefe mediato, ou uma comissão). McGuire (1980 citado por Abbad, 1991) critica a utilização de métodos de avaliação que requerem a presença de um revisor de resultados, pois tal procedimento geraria problemas de comunicação entre os empregados envolvidos, produzindo avaliações imprecisas, causando distorções nos julgamentos dos avaliadores, além de colocar em questionamento a habilidade gerencial do supervisor.

Reed e Kroll (1985, citados em Abbad, 1991) apontam aspectos que dificultam a avaliação dos subordinados pelas chefias: a não-disponibilidade de tempo para acompanhar o desempenho e conhecer seus subordinados e a distância espacial entre as chefias e os subordinados, não havendo a possibilidade de observação dos comportamentos dos avaliados com a frequência e a qualidade necessárias.

Esses autores recomendam a participação dos colegas do subordinado-avaliado no processo de avaliação, pois estes dispõem de informações mais precisas e detalhadas sobre o desempenho do avaliado e das dificuldades enfrentadas para execução das tarefas de modo satisfatório.

Edwards e Sproull (1985, citados em Abbad, 1991) recomendam o uso de uma equipe de avaliação formada pelo gerente e por colegas dos avaliados (pares). Esses autores consideram que dessa forma as avaliações são mais precisas e mais aceitas, podendo ocorrer, inclusive, um aumento nos níveis de motivação e de produtividade de todo o pessoal envolvido.

Segundo Abbad (1991) a avaliação pelos pares, além da avaliação pela chefia, poderia diminuir a ocorrência de opiniões desfavoráveis em relação aos procedimentos administrativos. Por outro lado, diferenças de

percepção do desempenho, resultando em diferentes avaliações, podem levar a questionamentos sobre a credibilidade do SAD. Na pesquisa realizada por Abbad (1991), os pesquisados consideraram que os pares conhecem melhor o trabalho realizado e os níveis de desempenho que os avaliadores.

Com relação à avaliação ascendente, pesquisa realizada por McEvoy (1990) concluiu que os gerentes aceitam ser avaliados pelos subordinados quando o objetivo é desenvolvimento, mas não quando a avaliação tem objetivo de tomada de decisões administrativas (Gama, 1997).

A auto-avaliação pode servir para os avaliados se prepararem para a entrevista de avaliação, podendo discutir de maneira mais adequada as críticas efetuadas pelos avaliadores, bem como permite aos avaliados contrapor sua percepção com a percepção dos demais avaliadores, obtendo informações importantes para um processo de autodesenvolvimento. Por outro lado, a auto-avaliação, quando utilizada em SADs que têm o objetivo de definir decisões administrativas, pode levar o avaliado a distorcer sua avaliação de maneira a não se prejudicar.

Harris *et alli* (1988) encontraram diferenças de percepção do desempenho em avaliações efetuadas por supervisores, pares e avaliados (auto-avaliação). As justificativas que apresentaram para essas diferenças foram:

- os pares têm mais oportunidades de observar o desempenho do avaliado do que os supervisores;
- os supervisores têm acesso a uma amostra menos representativa dos padrões de desempenho;
- a possibilidade que os avaliados se coloquem em uma posição defensiva em relação à auto-avaliação, fazendo com que a mesma seja inflada. As diferenças de percepção entre a auto-avaliação do desempenho e as demais avaliações podem levar o indivíduo ao questionamento da credibilidade do SAD; e
- a perspectiva pela qual o desempenho é avaliado, é diferente para chefias, pares e avaliados.

O uso de múltiplos avaliadores pode ser interessante, pois o fato das pessoas saberem que outros irão fazer a mesma avaliação e que essas avaliações serão comparadas, pode fazer com que haja uma maior preocupação com a precisão da avaliação. Nesse sentido, a avaliação efetuada por diversos avaliadores apresenta vantagens sobre as demais. Há, porém, alguns problemas que podem ocorrer, além dos comuns a uma avaliação (despreparo, influência de características individuais, influência de amizade, erros etc.): pactos entre os componentes de uma equipe para que todos efetuem uma boa avaliação (espírito de corpo) e dificuldade de questionamento e revisão das avaliações em função da confidencialidade das avaliações efetuadas por múltiplos avaliadores — na maior parte das vezes, sabe-se quem fez as avaliações, mas não se sabe quem fez qual avaliação.

Os dados relativos aos avaliadores nos SADs pesquisados estão no quadro 5.

Quadro 5: Avaliador

EMBRAPA	
<p>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.</p> <p>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 geral e/ou comitê setorial.</p> <p>Os comitês são constituídos por representantes dos empregados e pelas chefias das unidades.</p>	
DRF/Belém	
<p>Auto-avaliação.</p> <p>Superior imediato.</p> <p>Avaliação das chefias pelos seus subordinados.</p>	
FJN	
<p>Chefia imediata, com o conhecimento da avaliação pela chefia mediata.</p> <p>Caso a chefia esteja há menos de 6 meses no cargo, o responsável pela avaliação é a chefia mediata.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	
UFU	
<p>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.</p>	
SERPRO	
Avaliação Funcional	Avaliação Ação Gerencial
<p>Sistema 1999 — avaliação 180°:</p> <p>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.</p> <p>Auto-avaliação (obrigatória).</p>	<p>Sistema 1999:</p> <p>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.</p> <p>Auto-avaliação (obrigatória).</p>
SFC	
Chefia imediata / chefe de divisão	

Utilizam múltiplos avaliadores a DRF/Belém, a UFU e o SERPRO. Na Embrapa, as avaliações podem envolver ou não múltiplos avaliadores, de acordo com critérios previamente definidos em cada unidade.

A FJN tem definido no sistema a chefia mediata como revisor da avaliação, mas, na maior parte das vezes, seu papel fica restrito a tomar conhecimento da avaliação, o que minimiza os problemas apontados por McGuire (1980).

9. Grau de participação no SAD

A participação é importante para aceitação e credibilidade dos SADs. A participação no desenvolvimento dos procedimentos de avaliação de desempenho e na definição de critérios de mérito faz com que haja opiniões mais favoráveis quanto à justiça ou imparcialidade dos SADs.

Pesquisas realizadas a respeito do impacto da participação nos SADs indicam que a participação faz com que os empregados percebam a entrevista de avaliação como mais útil, o avaliador mais auxiliário e as metas e objetivos como facilitadores da entrevista de avaliação, levando os avaliados a estarem mais motivados para melhorar seus desempenhos.

Para os avaliados, a satisfação com os procedimentos de avaliação é obtida com o preparo dos avaliadores para fornecer *feedback*, estabelecer e discutir objetivos de desempenho aliados à qualidade das discussões de resultados e à formulação de planos de ação para melhoria de desempenho. Nessas condições os avaliados consideram as avaliações mais precisas e claras.

Os dados relativos à participação nos sistemas pesquisados estão apresentados no quadro 6.

Quadro 6: Grau de participação no SAD

EMBRAPA
<p>O Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Trabalho (SAAD) foi desenvolvido por uma equipe interdisciplinar e interfuncional que contou com a participação de gerentes de segundo nível hierárquico (coordenadores de unidades centrais e chefes adjuntos de centros de pesquisa), pesquisadores e técnicos de áreas de suporte, direta ou indiretamente envolvidos no processo de supervisão de empregados.</p> <p>O planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho individual são efetuados em conjunto pelo supervisor, pelo empregado e por pares mais próximos que dividirão com o avaliado metas, atividades e responsabilidades da equipe de projeto, do setor ou da área de trabalho.</p> <p>A Avaliação Complementar do Comitê (ACC) foi desenvolvida pelo DOD, ficando a critério de cada setor/área a adoção da metodologia sugerida. Cada comitê tem liberdade para estabelecer os próprios critérios de avaliação, devendo comunicar, com antecedência, os critérios aos avaliados.</p> <p>Para a ACC há a participação de alguns servidores como representantes dos demais.</p>

continuação...

DRF/Belém
A participação ocorreu durante a definição e implementação do sistema. Na avaliação, propriamente dita, os funcionários participam efetuando a auto-avaliação e a avaliação dos superiores imediatos. As chefias, por sua vez, efetuam a auto-avaliação, a avaliação dos subordinados e a avaliação do seu superior, quando é o caso. Na entrevista de <i>feedback</i> é analisado o alcance das metas nos aspectos quantitativos e qualitativos e a forma como as metas foram atingidas. São analisadas também as competências demonstradas pelos avaliados, considerando todos os níveis de avaliação, levantando pontos convergentes e divergentes em busca de um consenso sobre os mesmos.
FJN
Participação na definição e acompanhamento do plano de trabalho, bem como no estabelecimento do programa de desenvolvimento. ¹⁹
UFU
Participação na definição e implementação do sistema de avaliação, na auto-avaliação e no grupo avaliador. O servidor pode ainda fazer parte das subcomissões de avaliação e da comissão geral de avaliação de desempenho, quando escolhido pelo grupo.
SERPRO
Sistema 1999 Avaliação da Ação Gerencial e Sistema 180º: a participação ocorre com a realização da auto-avaliação, que é obrigatória, e, em alguns casos, há a participação do empregado como avaliador de pares ou da chefia. Para a revisão dos sistemas de avaliação, os empregados podem apresentar sugestões e críticas via meio eletrônico.
SFC
Avaliação Individual: os servidores são informados do resultado da avaliação, devendo assinalar se concordam ou não com a avaliação e assinar o documento. Avaliação Institucional: cada unidade discute com a unidade central as metas a serem alcançadas e cada dirigente estabelece o grau de participação da equipe na definição das metas, podendo haver maior ou menor participação de acordo com cada gerente.

Os SADs que utilizam múltiplos avaliadores, planejamento, acompanhamento e alcance de resultados como critério de avaliação têm como característica uma maior participação, que é o caso dos sistemas da Embrapa, DRF/Belém, FJN, UFU e SERPRO. Apenas a SFC tem um sistema de avaliação em que a participação de servidores não é pré-requisito para funcionamento do sistema, ficando a mesma a critério dos gerentes de cada uma das unidades.

10. Descrição do SAD

Existem diversos métodos de avaliação de desempenho:

- método tradicional (tem como objetivo um maior controle dos subordinados e se baseiam em registrar dados de desempenho passado);
- método da escala gráfica: utiliza fatores de avaliação (ex.: desempenho na função, produção, qualidade, cooperação, conhecimento do trabalho,

características individuais, criatividade etc.) e graus (ex.: ótimo, bom, regular, sofrível, fraco). Algumas vezes são atribuídos pontos aos diversos graus de desempenho;

- método de distribuição forçada: muito usado junto com o método de escala gráfica, considera que o desempenho das pessoas segue uma distribuição normal, devendo haver na empresa pessoas com desempenho variando do ótimo ao fraco. Estatisticamente, através da média e do desvio padrão das avaliações, o desempenho das pessoas é classificado;

- método da escolha forçada: utiliza blocos com 4 frases descritivas de diferentes desempenhos individuais, devendo o avaliador escolher em cada bloco as duas frases que melhor definem o desempenho do subordinado. A distribuição forçada começou a ser utilizada como artifício para tentar minimizar a tendência dos avaliadores em atribuir avaliações elevadas para todos os subordinados, e a diferença de rigor na avaliação efetuada por diferentes chefias;²⁰

- método da pesquisa de campo: um especialista entrevista o supervisor sobre o desempenho de cada um dos subordinados e, a partir das informações levantadas, é definido o plano de ação a ser adotado;

- avaliação por objetivos: método de avaliação ligado à administração por objetivos, onde são estabelecidos objetivos a serem alcançados e o prazo em que será feito o acompanhamento dos resultados. A partir das informações e das expectativas da empresa e do empregado são estabelecidos planos de ação; e

- acompanhamento de pessoal como instrumento de gestão administrativa: método que visa fundamentalmente verificar os resultados de trabalho alcançados e, a partir das informações obtidas, procurar melhor aproveitar o potencial do empregado ou, em caso do não atingimento do desempenho esperado, detectar problemas existentes para superá-los e assegurar o alcance dos objetivos da empresa.

Os 3 últimos métodos listados (pesquisa de campo, avaliação por objetivos e acompanhamento de pessoal como instrumento de gestão administrativa) são considerados mais modernos, com enfoque mais voltado para o desenvolvimento e para os momentos futuros da organização.

Cada um desses métodos apresenta vantagens e desvantagens. Algumas das vantagens e desvantagens desses métodos estão apresentadas no quadro 7.

Quadro 7: Vantagens e desvantagens de alguns métodos de avaliação

Método	Vantagens	Desvantagens
<p>Escala gráfica</p> <p>Distribuição forçada</p> <p>Avaliação por objetivos ou resultados</p>	<p>Facilitar a avaliação.</p> <p>Melhoria do planejamento. Compreensão dos objetivos organizacionais. Maior motivação e desenvolvimento. Desenvolvimento da organização. Avaliação objetiva. Processo participativo neutraliza resistências, permite diagnóstico das necessidades de desenvolvimento individual e melhoria das condições de trabalho.</p>	<p>Escolha de fatores subjetivos. Foco no passado. Avaliador tem papel de juiz. Dificuldade para a realização da entrevista quando o desempenho da avaliação é fraco. Pode levar a problemas de desmotivação/improdutividade. Não ajuda a alcançar os objetivos da avaliação e os resultados da empresa. Dificuldade de definir objetivos quando a organização não tem planejamento. Objetivos incompatíveis com o potencial do empregado. Definição e imposição de objetivos e metas pela chefia. Dificuldade de abandonar um objetivo ultrapassado. Inibição da inovação. Aumento do trabalho burocrático. Repetição de metas e objetivos ultrapassados. Ênfase apenas nos objetivos planejados/perda de flexibilidade. Abandono de objetivos de difícil mensuração. Tempo despendido para realização do processo.</p>

Apresentamos no quadro 8 a descrição dos SADs pesquisados.²¹

Quadro 8: Descrição do SAD

EMBRAPA — SAAD/RH
<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.</p> <p>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 e Ramagem, 1998: 55). <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</p>

continuação...

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.

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.

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 e Ramagem, 1998:55-56). 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.

EMBRAPA — ACC

A ACC é efetuada com base em aspectos comportamentais associados ao desempenho no trabalho.

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 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, como comentado anteriormente, 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.

continuação...

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 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.

continuação...

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

continuação...

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 freqüentemente 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;

continuação...

- 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;²¹ 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.²²
- 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.

continuação...

- 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

continuação...

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;

continuação...

- 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 especifica 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 meio de 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.

continuação...

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 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:

Insatisfatório (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 as 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.

continuação...

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.

Fracó (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 180º 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 permitem 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

continuação...

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 uma adaptação do método da escala gráfica.

continuação...

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.

Para cada um dos SADs pesquisados é possível tecer considerações a respeito de alguns dos aspectos definidos nos mesmos.

No sistema SAAD/RH, utilizado pela Embrapa, a complexidade de cálculos para obtenção dos índices de resultados alcançados, de impacto da atividade, e do escore de avaliação, pode gerar dúvidas com relação aos resultados obtidos na avaliação. O cálculo de índices relativos para posicionar o avaliado em relação aos demais empregados da categoria funcional, apesar de ser visto por alguns autores como um aspecto negativo que deveria ser eliminado das avaliações, é interessante por estar considerando: as metas e seus pesos (em função de complexidade, tempo despendido para execução, prioridade, e outros considerados importantes pela unidade); resultado esperado e os padrões de desempenho para o mesmo; a importância das metas em função do impacto sobre as metas e objetivos da unidade e a disponibilidade dos meios necessários para alcance das mesmas.

No sistema SAAD atual, causa estranheza o fato de se considerar, por princípio, que as chefias asseguram as orientações e o Nível de Fornecimento de Meios (NFM) em 100%. Por um lado, esta situação é a desejada, correspondendo ao que deveria ocorrer nos casos em que as chefias estão desempenhando seu papel adequadamente. Por outro lado, por que considerar, a priori, que chefias alcançam esta meta em 100%? Chefias não têm problemas de desempenho?²³

No sistema existe a possibilidade de alterações do NFM, desde que sejam de caráter comprovadamente excepcionais e que a Chefia Geral da Unidade concorde com a alteração.

É comentado que orientação e NFM devem ser oferecidos ao empregado, mas, a seguir, somente é fixado o NFM em 100%. E a orientação não é relevante?

Com relação à ACC, existe a norma de promoção e progressão salarial por mérito e as recomendações do DOD a respeito de como efetuar essa avaliação complementar, ficando a critério de cada unidade a adoção das sugestões. Por um lado, esta liberdade para a atuação gerencial é louvável, por outro, perde-se de vista a perspectiva de que um sistema de avaliação formalizado tem o objetivo de padronizar e orientar o processo, dando subsídios às chefias, muitas vezes despreparadas, para efetuar a avaliação, de maneira a se assegurar maior precisão e credibilidade. Um sistema de gestão de desempenho pode ser ferramenta básica para auxiliar uma chefia no desempenho de seu papel. Considerando que a ACC tem o objetivo de definir promoções e progressão salarial, o que implica em tendência a erros de avaliação, essa flexibilidade pode estar levando a resultados pouco confiáveis.

No sistema previsto pela DRF/Belém, há a recomendação de que seja analisada a forma como as metas foram atingidas. Porém, não há espaço para

essa informação, assim como não há espaço para registrar o aprimoramento dos procedimentos de trabalho. Outra recomendação que deixa dúvidas e, portanto, deve estar havendo dificuldades para segui-la, é a de 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). O relacionamento chefia/subordinado e a atuação da chefia como facilitadora de desenvolvimento profissional do subordinado são dimensões diferentes que interferem na obtenção de resultados: o relacionamento chefia/subordinado é um aspecto comportamental enquanto que a atuação da chefia, como facilitadora do desenvolvimento profissional do avaliado, faz parte do papel gerencial desempenhado pela chefia.

Na norma do SAD da DRF/Belém 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. Algumas questões se colocam a este respeito: o conceito de competência e a possibilidade de negociar conceitos de competência.²⁴

Cada trabalho exige competências para poder ser realizado, porém um mesmo indivíduo pode ter vários tipos de competências para realização de uma mesma tarefa e, segundo a situação, escolhe uma ou outra (usa primeiro competências pouco custosas e faz apelo a outras somente quando as precedentes não puderem levar a alcançar resultados satisfatórios). As habilidades ou competências (*skill*) podem ser definidas precisamente ao curso da análise do trabalho, podendo haver competências específicas e gerais.

O grau de competência, portanto, é um atributo pessoal, que depende também de educação e de exercício e influencia o resultado obtido na realização de um trabalho. Apesar de competência ser diferente de desempenho, é por meio do desempenho que é possível identificar se o trabalhador tem ou não competência para a realização do trabalho. Feitas estas considerações, que tipo de negociação pode ser feita para definir nível de competência? Por que não focar diretamente o desempenho? Adicionalmente, numa negociação dessa natureza, envolvendo julgamentos subjetivos, o que será que prevalece: a opinião do avaliado ou do avaliador?

A inclusão de competências para avaliação de desempenho também pode trazer alguns problemas quando analisamos os itens que são considerados como competências e que são colocados para avaliação. Por exemplo, senso de justiça, definido como: coopera com seu grupo de trabalho, assumindo parcela de responsabilidade pelo cumprimento dos objetivos propostos; é capaz de receber críticas, orientações e sugestões relacionadas ao seu trabalho, assumindo possíveis erros e falhas ocorridas; é capaz de se colocar no lugar dos clientes (internos e externos) e agir de forma a resolver

as situações de forma justa e ética; é leal à organização e seus objetivos, procurando atuar de acordo com princípios de equanimidade e imparcialidade.

Qual a relação entre senso de justiça e cooperação, recebimento de críticas, lealdade? Ela existe? É vista de maneira semelhante por todos?

Ainda quanto ao SAD da DRF/Belém, a avaliação final relativa às metas e às competências é efetuada verificando-se a moda das avaliações nas diversas atividades desenvolvidas e nas competências, respectivamente. Não há sentido em efetuar uma avaliação baseada em metas para, a seguir, definir a avaliação global pelo conceito de avaliação mais freqüente. Este procedimento acaba por desperdiçar a riqueza de um SAD baseado em metas, que é justamente poder identificar os aspectos que interferiram no desempenho para poder solucioná-los. Outra questão com relação ao uso da moda, é que pode haver distorções de resultado de avaliação por não se considerar a relevância de cada uma das metas. Pode ocorrer que um avaliado tem um conceito insuficiente em uma meta fundamental e um bom conceito em metas irrelevantes e/ou secundárias e, em função do uso da moda, ficar com o conceito final como bom. Este resultado certamente será visto como injusto por colegas de trabalho e a credibilidade do sistema estará comprometida.

No sistema de gestão de desempenho utilizado pela FJN, a avaliação é efetuada considerando, no máximo, as 5 principais atividades desenvolvidas, sendo que o desempenho nessas atividades é analisado face a fatores previamente definidos, para, a seguir, efetuar a média das avaliações e definir o conceito equivalente. Os comentários a respeito desse sistema são:

- a consideração de apenas 5 atividades provavelmente irá fazer com que sejam escolhidas apenas as atividades em que o desempenho foi considerado ótimo ou bom, desprezando-se outras atividades em que o desempenho tenha sido regular ou fraco;²⁵

- os fatores escolhidos e definidos para cada categoria funcional nem sempre têm relação com as atividades que estão sendo avaliadas. Por exemplo, a atividade “controle da programação de férias dos servidores” e o fator “responsabilidade: a seriedade, a dedicação, a disciplina e o interesse demonstrados pelo servidor no desenvolvimento do seu trabalho”. Esta definição do fator abrange diferentes aspectos/fatores, o que torna difícil a avaliação: como poderá ser avaliado o interesse demonstrado pelo servidor no controle da programação de férias, ou, ainda, outro exemplo: “arquivamento de documentos em pastas funcionais” e iniciativa (capacidade do servidor de enfrentar problemas e situações novas de trabalho): que iniciativa, na definição dada, é necessária para arquivamento de documentos em pastas funcionais?

A participação é colocada como um princípio a ser seguido no sistema usado pela FJN. Porém, quando se analisa as instruções e recomendações para operacionalização do sistema, a participação do avaliado se resume a registrar as observações que considerar necessárias.²⁶

Os aspectos que mais chamam a atenção no SAD adotado pela UFU são o número de comissões estabelecidas para atuarem na avaliação de desempenho e a realização da avaliação em grupo que, associado ao restante do processo, demanda muito tempo por parte de todos os envolvidos. Provavelmente, é por esta razão que muitos deixam de fazer a avaliação. O processo trabalhoso e o tempo consumido em reuniões levou a ser alterado o período de acompanhamento, que passou de 8 para 12 meses.

Apesar da avaliação em grupo, há situações em que o avaliado não toma conhecimento de sua avaliação ou não solicita que a mesma seja feita. Essa situação tem levado a que, na prática, os recursos sejam solicitados no momento da não-concessão de aumento salarial. O servidor somente toma conhecimento de sua avaliação quando não recebe o aumento salarial.

O SERPRO tem como norma definir o sistema de avaliação no final de cada ano, momento em que o período avaliativo está terminando. Esta maneira de atuação permite as seguintes observações:

- ocorre uma defasagem constante entre os critérios definidos para avaliação e o desempenho ocorrido;
- uso de critérios de avaliação sobre os quais as pessoas não estão informadas. As pessoas não têm como alterar o passado, o que faz com que ocorra a perda da oportunidade de evidenciar aos empregados quais são os comportamentos que a empresa estará valorizando, de maneira a permitir ao empregado atuar de acordo com as expectativas da organização;
- a modificação anual dos fatores ou competências utilizadas para avaliação faz com que o impacto da definição desses fatores ou competências somente poderão ocorrer no período de avaliação seguinte e, mesmo assim, as pessoas poderão ter dúvidas se essas competências vão ou não continuar sendo valorizadas, e por quanto tempo.

O próprio SERPRO optou por mudanças na avaliação funcional em decorrência do fato de os resultados obtidos nas avaliações não refletirem a realidade do desempenho na organização e atendendo a solicitação dos empregados, que consideram as avaliações efetuadas por pares mais adequadas do que as efetuadas apenas pelas chefias. Entre as modificações propostas para o sistema do Serpro estão mudanças dos critérios de avaliação, que passariam de fatores para competências, porém questiona-se se esta é uma modificação efetiva já que continuam praticamente os mesmos itens utilizados anteriormente.

Há ainda, no SERPRO, outras questões a pensar:

- não existe um perfil atualizado para os trabalhos realizados;
- existem imprecisões quanto aos aspectos que devem ser observados para avaliação: “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...” Solicita-se a avaliação de resultados porém são apresentadas competências;

- as escalas utilizadas para avaliação são imprecisas, por exemplo: Insatisfatório (I): nunca demonstra o resultado esperado no exercício de suas atribuições; Fraco (F): raramente demonstra o resultado esperado no exercício de suas atribuições;
- na avaliação relativa ao período de 1999, o avaliador irá atribuir o conceito para cada uma das competências e, automaticamente, o sistema irá atribuir a pontuação máxima daquele conceito. Para o conceito insatisfatório (nunca demonstra o resultado esperado no exercício de suas atribuições) a pontuação, a princípio, varia de 0 a 8. Se o trabalhador nunca apresenta o resultado esperado, por que deve receber 8 pontos nessa avaliação?²⁷
- não se sabe por que cada escala tem um intervalo de pontos diferente;
- existe a intenção de estabelecer fatores que considerassem tanto o perfil do empregado como o desempenho alcançado em termos de resultados, porém o sistema e os critérios utilizados não viabilizam esse objetivo.

No SERPRO, a impossibilidade de entrar com recurso quanto ao resultado da avaliação é um aspecto limitante do ponto de vista de satisfação com os procedimentos de avaliação, pois resultados de pesquisa indicam que quanto mais abertura para estabelecer e discutir objetivos de desempenho aliados à qualidade das discussões de resultados e da formulação de planos de ação para melhoria de desempenho, mais os avaliados consideram as avaliações precisas e claras. É certo que essas recomendações dizem respeito ao próprio processo de avaliação e não ao recurso em si, porém, o avaliado, sabendo que não pode fazer nada para mudar o resultado da avaliação, pode simplesmente deixar de discutir essas questões.

A avaliação de desempenho individual na SFC é efetuada utilizando uma adaptação do método da escala gráfica. Os 5 itens de avaliação utilizados têm diferentes pesos: quantidade 20%, qualidade 30%, tempestividade 20%, comprometimento 20% e relacionamento/comunicação 10%, e 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%.

A Gratificação de Desempenho e Produtividade (GDP) foi criada como forma de viabilizar um aumento da remuneração por meio do pagamento de uma gratificação relacionada à produtividade. A criação da GDP como suplemento do salário tem como consequência algumas disfunções, entre as quais nos interessa mais diretamente o fato de que na SFC ter uma avaliação inferior a 100% implica em receber uma remuneração menor.²⁸ O impacto em termos concretos é que as metas globais e setoriais são definidas com bastante folga, de maneira a serem sempre alcançadas. Mais recentemente as metas são definidas considerando o número de servidores, o número de dias

úteis do trimestre e os dados históricos relativos ao tempo necessário à realização dos trabalhos, sendo utilizado um redutor de 20% a 25% para fazer frente a demandas de novos trabalhos, trabalhos que não recebem pontuação, férias e afastamentos. Desde o final de 1996, a avaliação da instituição tem sido de 100% e são poucas as unidades que não alcançam 100% das metas setoriais. O não-alcance das metas setoriais causa a mobilização de todos para resolver a questão.

Nesse contexto, a avaliação individual torna-se um problema, pois ter uma avaliação menor do que 100% significa receber menos durante 3 meses. O problema é agravado pelo fato da avaliação individual estar atrelada a uma distribuição forçada, a qual define que apenas 20% dos servidores podem ter avaliação entre 90% e 100%; 60% podem ter avaliação entre 75% e 90% e 20% dos servidores deverão ter avaliação até 75%. Como esses percentuais definem parte da remuneração a receber, o resultado é que grande parte das avaliações efetuadas estão sempre localizadas próximas aos limites máximos de cada faixa. Por exemplo, se é possível ter 20 servidores com avaliação entre 75% e 90%, suas avaliações serão 89%, pois dessa maneira o “prejuízo” à remuneração dos subordinados é menor.²⁹

Adicionalmente, a aplicação da distribuição forçada na SFC constitui um problema, pois, apesar da avaliação setorial apurar resultados diferentes entre os setores, no momento da avaliação individual, os percentuais de distribuição forçada são estabelecidos com base no número de funcionários em cada área e não nos resultados de desempenho. Como pode haver a distribuição proporcional de cotas, se as avaliações setoriais demonstram haver resultados diferentes?³⁰

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.

A equipe da SFC considera ser importante haver diferenças de pagamentos para desempenhos diferentes, o que é compatível com as recomendações da administração de remuneração. O problema com o SAD utilizado por essa organização é que os critérios utilizados são subjetivos e não focam o desempenho propriamente dito. A preocupação com o estabelecimento de metas e o alcance de resultados está presente apenas nas avaliações ao nível institucional e setorial.

11. Descrição do instrumento de ADP

A consideração do formato dos instrumentos de avaliação é importante uma vez que esta é uma das variáveis que afeta as opiniões e atitudes dos usuários de avaliação³¹ e diferentes aspectos devem ser analisados para a definição de um instrumento, entre eles:

- “Conteúdo das avaliações (traços de personalidade, exemplos de comportamentos, resultados de trabalho etc).
- Tipo de escala (gráfica, ancorada em exemplos comportamentais, tipo Likert).
- Tipo de julgamento sobre o avaliado (frequência de comportamentos desejáveis e indesejáveis, como nas BOS; natureza do desempenho predominante do avaliado, como nas BARS; adequação do perfil psicológico do avaliado aos requisitos do posto de trabalho, como nas escalas de traços).
- Número de itens ou dimensões (uma dimensão global em avaliações livres ou tantas dimensões quantas caracterizam o posto de trabalho do avaliado como nas BARS, BOS, MSS).
- Ordenamento seqüencial dos itens (compondo escalas dentro de cada dimensão, como nas BARS ou distribuídos aleatoriamente dentro do instrumento, como em algumas escalas de traços)” (Abbad, 1991: 24).

Diversos formatos de instrumentos de avaliação de desempenho têm sido desenvolvidos com o intuito de reduzir erros de avaliação e/ou padronizar o processo de julgamento e observação do desempenho do empregado avaliado:

- escalas gráficas (*Graphic Rating Scales/GRS*);
- escalas de escolha forçada (*Forced-Choice Scales/FCS*);
- escalas ancoradas em comportamento (*Behavioral Anchored Rating Scales / BARS ou Behavioral Observation Expectation Scales/ BES e as Behavioral Observation Scales/BOS*).

Os critérios utilizados para avaliação de desempenho têm sido os mais diversos possíveis: traços de personalidade; incidentes críticos; escalas de comportamentos associados ao desempenho no trabalho; planejamento do trabalho e alcance de metas e resultados previamente definidos; habilidades e competências necessárias para realização do trabalho e postura profissional.

Há sistemas de avaliação de desempenho que utilizam traços de personalidade (ex. bom senso, iniciativa) associados à escala gráfica como critério de avaliação.

Outros sistemas de avaliação de desempenho incluem procedimentos de planejamento do trabalho (estabelecimento de objetivos, critérios de avaliação e definição de padrões de desempenho esperados) feitos pelos gerentes com a participação dos subordinados (Butler e Yorks, 1984 citados por Abbad, 1991).

De acordo com Abbad (1991: 23) é:

“necessário desenvolver procedimentos avaliativos que levem o avaliador a julgar amostras representativas de comportamentos exibidos pelo avaliado no seu posto de trabalho, produzindo distinções claras entre os diferentes níveis de desempenho do empregado nas múltiplas dimensões que compõem o perfil de cada cargo. Os julgamentos, em um sentido ideal, devem focar apenas dados sobre o comportamento e/ou produtos do comportamento do empregado, não devendo ser baseados em impressões pessoais sobre seu desempenho global ou sobre aspectos da sua personalidade”.

“Diferentes formatos de escalas de avaliação não produziram resultados qualitativamente melhores que os obtidos por formatos mais simples. Esses estudos partem da “premissa segundo a qual é possível eliminar ou reduzir erros decorrentes de tendências ou vieses do avaliador através de técnicas específicas que venham a controlar seu comportamento ... [porém] tais erros deveriam ser evitados direcionando-se o comportamento do avaliador para dados objetivos e representativos do desempenho do empregado, reduzindo-se, desta forma, os efeitos de impressões subjetivas enviesadas sobre os julgamentos que venha a formular posteriormente uma avaliação, para ser precisa, válida e confiável deveria ser feita através de instrumentos contendo múltiplas dimensões que especificassem o desempenho do avaliado de forma objetiva e clara” (op.cit.).

Planchy (1983 citado por Abbad, 1991) também considera que os sistemas de avaliação de desempenho falham em não trabalhar com produtos identificáveis ou resultados da execução das tarefas dos postos de trabalho.

Os sistemas de avaliação de desempenho deveriam ser capazes de produzir critérios de avaliação que dependam de variáveis relacionadas apenas ao desempenho dos empregados nos postos de trabalho e ao contexto no qual os comportamentos a serem julgados ocorrem.

Para estabelecer padrões e medidas objetivas de desempenho seria importante investigar as condições nas quais certos comportamentos são considerados satisfatórios ou insatisfatórios em cada posto de trabalho, e as condições do contexto onde o trabalho é realizado: ambiente, equipamentos, volume de trabalho, falta de material, qualidade de matéria-prima e outros obstáculos (Abbad, 1997).

Há ainda um problema levantado por alguns estudiosos que diz respeito ao uso de apenas um método de avaliação para julgar o desempenho de diferentes tipos de postos de trabalho. Oliver (1985 citado por Abbad 1991) propõe quatro categorias principais de cargos e a metodologia de avaliação mais adequada a cada um deles:

Postos	Metodologia
Hierárquicos	Avaliações freqüentes pelo supervisor imediato, utilizando um instrumento padronizado.
Profissionais	Avaliações baseadas em padrões de desempenho estabelecidos pela categoria profissional a que pertencem; e o instrumento deveria conter categorias gerais de critérios, papéis e objetivos específicos para cada sujeito avaliado.
De tarefa	Nestes postos os próprios ocupantes estabelecem as normas de desempenho, avaliam seus próprios resultados e são recompensados pela conclusão do trabalho, devendo ser usada a metodologia de gerência por objetivos, sem o uso de qualquer tipo de instrumento formal de avaliação.
Com desenho sócio-técnico ou de grupo	Padrões de desempenho estabelecidos por consenso para cada módulo de atividades.

McMillan e Doyel consideram que:

“as escalas de traços, do tipo Likert, deveriam ser utilizadas para administrar salários em ambientes organizacionais onde se valoriza mais o esforço que a eficiência em desempenhos de tarefas repetitivas, bem descritas e com padrões de desempenho especificados para grandes amostras de trabalhadores. Avaliações através da gerência por objetivos, por outro lado, seriam mais adequadas para estabelecer sistemas de incentivos para funções de gerência” (Abbad, 1991).

No serviço público, entre os problemas enfrentados para a avaliação de desempenho, está a definição genérica de cargos e funções — onde os ocupantes realizam os mais diversos trabalhos — e a não-definição de objetivos, metas, resultados e padrões de desempenho a serem alcançados.

No quadro 9 estão descritos os instrumentos utilizados para avaliação de desempenho nas organizações pesquisadas.

Quadro 9: Descrição do instrumento de avaliação de desempenho

<p>EMBRAPA — SAAD/RH</p> <p>O formulário SAAD/RH/PARTI (Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Trabalho Individual) possui os seguintes campos:</p> <ul style="list-style-type: none">• período a que se refere a avaliação;• identificação do empregado: nome, cargo, função, matrícula, unidade, área/setor;• plano de trabalho e itens de avaliação: atividades, resultados esperados, subprojeto ao qual cada atividade está vinculada; itens de avaliação. <p>Os itens de avaliação incluem:</p> <p>PPA = Peso por Atividade.</p> <p>NFM = Nível de Fornecimento de Meios (é considerado como 100% pois as chefias têm obrigação de oferecer ao empregado as orientações e os meios necessários à realização do trabalho).</p> <p>NIA = Nível de Impacto da Atividade.</p> <p>NOR = Nível de Obtenção de Resultado.</p> <p>Para cada atividade planejada é definido um peso, devendo, o total das atividades perfazer 100%. O NIA representa a relevância da atividade para o alcance das metas e objetivos da unidade, considerando-se a categoria funcional do empregado. O NIA é definido pela chefia-geral da unidade, em conjunto com os demais chefes e supervisores e deve ser discutido com os empregados. O NIA tem validade de um ano (período da avaliação).</p> <p>O NOR é avaliado pelo supervisor, em conjunto com o empregado, devendo, para cada atividade planejada, ser definido um percentual equivalente aos resultados alcançados. Numa escala de 0 a 100, 0 significa ausência de resultados e 100 completo atendimento dos resultados esperados.</p> <ul style="list-style-type: none">• Plano de desenvolvimento do empregado: a ser preenchido com as ações de capacitação e/ou treinamento necessário à execução das atividades planejadas.• Comentários gerais do empregado: solicitação da opinião do empregado a respeito das circunstâncias ou fatores que afetaram os resultados do seu trabalho.• Comentários gerais do supervisor: solicitação para que o supervisor descreva resumidamente os fatores que interferiram no cumprimento do planejado, justificando, caso tenham ocorrido, as Atividades Canceladas (AC) ou Interrompidas (AI).• Resultado da avaliação: a apuração dos resultados é feita com a utilização das seguintes fórmulas: <p>IRA (Índice de Resultados Alcançados) é obtido pela soma dos produtos gerados da multiplicação dos pesos (PPAi) pelos quocientes das divisões entre os NORi e NFMi. Em nenhuma hipótese NORi/NFMi deverá superar 100. Quando isso ocorrer, por falta de fornecimento adequado de meios, será atribuído valor 100 ao quociente.</p> <p>IRAr (Índice de Resultados Alcançados Relativo) é encontrado dividindo-se o IRA de cada empregado pelo IRAMax (maior IRA) encontrado na mesma categoria funcional do empregado, na unidade.</p> <p>IMP (Índice de Impacto da Atividade) é o resultado do somatório dos quocientes obtidos da divisão dos NORs por 100, multiplicados pelos NIAs. O 100 representa o valor máximo do NOR.</p> <p>IMPr (Índice de Impacto da Atividade Relativo) é encontrado dividindo-se o IMP do plano de trabalho do empregado pelo IMPmax (maior impacto do plano de trabalho) da mesma categoria funcional.</p> <p>EAA (Escore de Avaliação Anual) é a média ponderada do IRAr e IMPr, com pesos 0,6 e 0,4, respectivamente.</p> <p>Há a seguir espaço para data, assinatura do empregado e do(s) supervisor(es).</p>
<p>EMBRAPA / ACC</p>
<p>Na ficha de avaliação complementar para fins de promoção e progressão salarial — OCE, constam:</p> <ul style="list-style-type: none">• Os dados do avaliado: nome, matrícula, lotação, cargo, referência e função.

continuação...

• Instruções para preenchimento da ficha, solicitando ao avaliador que registre na coluna ao lado de cada fator de avaliação de mérito o número correspondente à avaliação, de acordo com a seguintes escala:

- 1 - abaixo de 60% dos casos;
- 2 - de 60 a 69% dos casos;
- 3 - de 70 a 79% dos casos;
- 4 - de 80 a 89% dos casos;
- 5 - de 90 a 95% dos casos; e
- 6 - de 96 a 100% dos casos.

• Fatores de avaliação de mérito e a coluna para atribuição das notas.

Os fatores sugeridos são quatorze:

- 1 - executa seu trabalho com dedicação e interesse;
- 2 - concilia diferentes pontos de vista, de forma objetiva e imparcial;
- 3 - organiza, metodicamente, os trabalhos e assuntos sob sua responsabilidade, atendendo aos prazos definidos;
- 4 - executa suas atividades com agilidade;
- 5 - atende as demandas dos usuários com atenção e cortesia;
- 6 - realiza ações para solucionar problemas referentes à execução de suas atividades/tarefas;
- 7 - assimila novas idéias ou mudanças, procurando aplicá-las no desenvolvimento de suas atividades/tarefas;
- 8 - colabora, dentro ou fora do seu setor ou área de trabalho, na execução de atividades/tarefas, maximizando os esforços coletivos;
- 9 - realiza suas atividades atento aos objetivos e metas de seu grupo, setor ou área da empresa;
- 10 - promove uma imagem positiva da organização, tanto interna quanto externamente;
- 11 - mantém relações harmônicas no grupo, setor ou área de trabalho;
- 12 - apresenta e expõe suas idéias com clareza;
- 13 - demonstra senso crítico e discernimento quanto às demandas de serviço que lhe chegam, assim como nas atuações em sua equipe de trabalho ou em reuniões; e
- 14 - mostra-se disponível para assumir demandas, de acordo com suas competências.

• Identificação do avaliador: empregado (auto-avaliação) ou chefe imediato.

Na ficha de consolidação geral constam:

- os dados do avaliado: nome, matrícula, lotação, cargo, referência e função;
- a numeração dos fatores de avaliação e os resultados das avaliações do avaliado (auto-avaliação), da chefia imediata e dos membros do comitê; a média das avaliações do comitê e a média final do fator; o total das avaliações; a nota da avaliação complementar (atribuída pela chefia, corresponde a 10% da avaliação) e observações;
- nome e assinatura dos membros do comitê; e
- instruções para preenchimento da ficha com os pesos das avaliações.

Na ficha de avaliação complementar para fins de promoção e progressão salarial — OFG, constam os mesmos dados da avaliação OCE, modificando-se os fatores e a identificação de quem efetuou a avaliação: o ocupante da função gratificada e o chefe imediato do OFG.

Os fatores de avaliação de mérito utilizados para os OFGs são 16:

1. estabelece plano de ação para sua equipe, definindo a seqüência, quando e como executá-lo, visando o atendimento dos objetivos propostos;
2. demonstra capacidade de discernimento para dimensionar e administrar o negócio e identificar novas oportunidades potenciais para sua equipe de trabalho;
3. trata as pessoas em geral e sua equipe de trabalho com cordialidade, demonstrando respeito à individualidade;
4. interage com a sua equipe de trabalho e com os clientes, identificando as necessidades e atento à satisfação destes;
5. assimila novas idéias e mudanças, procurando aplicá-las no desenvolvimento de suas atividades e junto à equipe de trabalho;
6. resolve situações surgidas com a sua equipe de trabalho com equilíbrio e segurança;
7. concilia diferentes pontos de vista de sua equipe de trabalho, de forma objetiva e imparcial;
8. repassa, para sua equipe de trabalho, as informações sob seu domínio;
9. administra os recursos financeiros e materiais sob sua responsabilidade sem desperdício;

continuação...

10. acompanha as ações a serem desenvolvidas por sua equipe de trabalho, de forma que os resultados sejam alcançados conforme definição;
11. gerencia os empregados sob sua supervisão por meio de orientação, acompanhamento e avaliação permanentes;
12. avalia as alternativas, ponderando as conseqüências de sua decisão sobre os demais processos da empresa;
13. executa suas atividades de maneira a maximizar os esforços coletivos para o atingimento de objetivos comuns;
14. realiza suas atividades proativamente, atento aos objetivos e metas organizacionais;
15. promove uma imagem positiva da organização, tanto interna, quanto externamente;
16. responde pelos compromissos assumidos no desempenho de sua função gerencial.

A ficha de consolidação complementar — OFG, é semelhante à ficha de consolidação complementar — OCE.

DRF/Belém

A avaliação global tem três formulários a serem preenchidos: o formulário de competências; o formulário de contratação e avaliação de metas e o de síntese da avaliação.

O Formulário de Competências

Há 4 formulários para a avaliação das competências desejadas no exercício da função ou atividade: um para chefias, um para atividades internas, um para atividades externas e um para áreas de atendimento. É sempre utilizado apenas um formulário para avaliação. Quando ocorre do servidor realizar atividades diversificadas, que podem ser enquadradas em mais de um dos formulários de avaliação, é escolhido o formulário que corresponde às atividades mais freqüentes do servidor.

Todos os formulários têm a mesma estrutura: nome do avaliado, relação das 10 competências desejadas para a atividade, a escala para avaliação e o total. O avaliado e o avaliador discutem os indicadores que compõem cada uma das competências e assinalam qual o conceito do servidor em cada competência.

Os conceitos da escala para avaliação de competências são:

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 freqüentemente observado;

E = conceito atribuído a um comportamento adotado com tal freqüência que a pessoa é identificada por tal característica.

As competências desejadas para cada grupo são:

Chefias: visão abrangente da organização e do ambiente; liderança; criatividade; senso de justiça; relacionamento interpessoal; disponibilidade para novas aprendizagens; habilidade para trabalho em equipe; capacidade para administrar o tempo; habilidade de negociação; maturidade.

Atividades internas: visão global do serviço/foco no contribuinte; relacionamento interpessoal; comprometimento; criatividade; iniciativa; senso de justiça; capacidade de planejamento e organização do próprio trabalho; disponibilidade para novas aprendizagens; habilidade para trabalho em equipe; maturidade.

Atividades externas: visão global do serviço/foco no contribuinte; relacionamento interpessoal; comprometimento; criatividade; iniciativa; senso de justiça; perspicácia/senso de investigação; disponibilidade para novas aprendizagens; habilidade para trabalho em equipe; maturidade.

Áreas de atendimento: visão global do serviço/foco no contribuinte; relacionamento interpessoal; comunicação eficaz; maturidade; capacidade de planejamento e organização do próprio trabalho; comprometimento; criatividade; iniciativa; senso de justiça; disponibilidade para novas aprendizagens.

As descrições dos indicadores de avaliação das competências estão apresentadas a seguir.

- Visão abrangente da organização e do ambiente

Situa os problemas e adota soluções estratégicas a partir de uma visão mais ampla sobre o ambiente sócio-político-econômico.

continuação...

Analisa situações e toma decisões, considerando as metas e objetivos de sua área e das demais áreas, numa visão sistêmica.

Sugere medidas que visam a adequação da atuação de sua equipe às circunstâncias do ambiente externo.

Coloca-se disponível para orientar, encaminhar e solucionar problemas que afetam os contribuintes.

- Liderança

Estimula a participação de todos os elementos de sua equipe e inspira o grupo no atingimento dos resultados.

Estabelece objetivos, metas e responsabilidades com o grupo, definindo prioridades e prazos coerentes.

Influencia e motiva a equipe: acompanhando, orientando, corrigindo o rumo para a melhoria do trabalho, sem recorrer ao poder do cargo.

Discute as alternativas para as tomadas de decisões, ouvindo as opiniões e considerações do grupo.

- Criatividade

Cria visões inovadoras do trabalho que podem ser transformadas em planos adequados e realistas.

Encontra soluções alternativas para resolver situações onde procedimentos de rotina não são os mais indicados.

Coleta informações do ambiente (interno e externo) e identifica tendências e oportunidades para ações inovadoras.

Analisa as situações sob diferentes perspectivas e demonstra flexibilidade de pensamento, aceitando soluções com base em novos paradigmas.

- Senso de justiça

Coopera com seu grupo de trabalho, assumindo parcela de responsabilidade pelo cumprimento dos objetivos propostos.

É capaz de receber críticas, orientações e sugestões relacionadas ao seu trabalho, assumindo possíveis erros e falhas ocorridas.

É capaz de se colocar no lugar dos clientes (internos e externos) e agir de forma a resolver as situações de forma justa e ética.

É leal à organização e seus objetivos, procurando atuar de acordo com princípios de equanimidade e imparcialidade.

- Relacionamento interpessoal

Interage com pessoas com características, idéias e opiniões diferentes das suas, sem criar atritos desnecessários.

Atende às pessoas com cordialidade, respeito e cortesia de forma a favorecer o relacionamento interpessoal.

Procura manter um bom clima de trabalho, levando em consideração os valores e sentimentos das demais pessoas.

Administra suas emoções e é capaz de uma comunicação aberta e franca, prevenindo o aparecimento de problemas

- Disponibilidade para novas aprendizagens

Assume uma atitude aberta face a mudanças e novos desenvolvimentos de rotinas e procedimentos de trabalho.

Percebe desafios e mudanças como oportunidades, e é capaz de experimentar novas abordagens.

Desenvolve novas idéias, conceitos, atividades e/ou apóia as desenvolvidas por outras pessoas.

Demonstra interesse por seu autodesenvolvimento e disposição para assumir novos compromissos e responsabilidades.

- Habilidade para trabalho em equipe

Estimula o trabalho cooperativo, propondo a formação de equipes para o desenvolvimento de projetos ou atividades.

É capaz de assumir responsabilidades compartilhadas com outras áreas da organização.

Move-se na direção de outras pessoas e é rapidamente aceito pelos demais membros do grupo, facilitando a integração.

Demonstra atitude aberta e flexível na discussão de diferentes pontos de vista, capaz de aceitar críticas e sugestões dos demais participantes.

continuação...

- Capacidade para administrar tempo

Estabelece ou negocia prazos coerentes com a complexidade de cada projeto ou atividade. É capaz de distinguir o “urgente” do “importante”, estabelecendo prioridades de trabalho. Programa, com a devida antecedência, as etapas necessárias à realização dos serviços sob sua responsabilidade.

Acompanha o andamento dos trabalhos, verificando os assuntos ainda pendentes, de forma a cumprir o planejado.

- Habilidade de negociação

Sugere providências no sentido de adequar a atuação da equipe às mudanças do ambiente interno e externo.

Negocia o atendimento de metas e objetivos propostos considerando as condições reais de trabalho da equipe.

Expressa suas convicções e valores buscando encontrar pontos em comum com os interlocutores, visando a obtenção de concordância.

Propõe medidas e ações no sentido de conciliar as necessidades dos clientes e o cumprimento da legislação vigente.

- Maturidade

É capaz de situar-se em ambientes com mudanças contínuas, sem perder a clareza de propósitos. Mostra interesse pelo seu desenvolvimento pessoal e profissional, vinculado aos objetivos da organização.

É capaz de conviver com situações de pressão e estresse, sem perder a estabilidade emocional e o bom senso.

Demonstra ter consciência e visão realista de suas dificuldades pessoais, podendo receber críticas e *feedback* com tranquilidade.

- Visão global do serviço/foco no cliente

Percebe com clareza a relação entre suas atividades cotidianas e os objetivos e metas da área. Prioriza ações relacionadas a obtenção da satisfação dos contribuintes/clientes dos demais serviços.

Percebe o impacto de seu trabalho sobre as demais atividades e sobre a imagem da organização. Sugere modificações nos procedimentos de trabalho visando à melhoria geral dos serviços.

- Comprometimento

Assume suas responsabilidades de forma a garantir a realização do trabalho planejado.

Coopera com seu grupo de trabalho na consecução dos resultados esperados.

Confere e controla o andamento das atividades pendentes.

Informa o superior imediato sobre eventuais problemas na realização de suas atribuições.

- Iniciativa

É capaz de trabalhar de forma independente, a partir de uma visão clara sobre os resultados esperados.

Supera obstáculos e dificuldades que possam bloquear a obtenção de resultados.

Sugere providências e medidas que possam resultar em melhoria das condições de trabalho.

Busca novos desafios e responsabilidades, a partir de seu desenvolvimento pessoal e profissional.

- Capacidade de planejamento e organização do próprio trabalho

É capaz de planejar adequadamente o seu trabalho, a partir de uma visão clara dos objetivos e metas da organização e das suas atitudes.

Organiza seus serviços de modo a facilitar a execução, considerando as prioridades estabelecidas no seu plano de trabalho.

Presta informações claras e seguras a respeito do andamento dos serviços que estão a seu cargo.

Dimensiona adequadamente os recursos necessários ao cumprimento de suas responsabilidades.

- Perspicácia/senso de investigação

Analisa as situações, considerando detalhes mais sutis, que poderiam passar despercebidos numa primeira abordagem.

Percebe além das aparências e da objetividade dos fatos, penetrando em seus significados mais profundos.

continuação...

Estabelece conexões entre os fatos e situações aparentemente isoladas, não se fazendo análise apressadas e superficiais.(sic).

Raciocina de forma lógica, levantando hipóteses a serem verificadas a partir de uma observação crítica mais aguçada.

- Comunicação eficaz

Expressa suas idéias de forma clara e objetiva, procurando verificar o entendimento das mensagens transmitidas e recebidas.

Percebe o impacto que sua forma de comunicação provoca nas relações de trabalho.

Ouve atentamente as pessoas, procurando compreender a situação de forma clara e inequívoca para que as informações corretas sejam dadas.

Acompanha o andamento dos trabalhos, verificando os assuntos pendentes de forma a cumprir o planejado.

O Formulário de Contratação e Avaliação de Metas

Neste formulário são preenchidos os dados de nome, período de avaliação e data. Para a contratação e avaliação de metas, o avaliador e o avaliado se reúnem e estabelecem metas/objetivos a serem alcançados, definindo critérios, condições e prazos, para um determinado período. Findo o período, é efetuada a avaliação, indicando-se, em termos percentuais, quanto do planejado foi realizado e assinalando em uma escala a 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.

Como comentado anteriormente, os percentuais das metas qualitativas são definidos por consenso entre avaliador e avaliado e não tem sido efetuada a transformação de conceitos em pontos.

O Formulário de Síntese da Avaliação

No formulário de síntese da avaliação, é feito um resumo da avaliação final com o preenchimento dos resultados quanto à conceituação obtida para metas/objetivos e para competências; pontos fortes; pontos a desenvolver; plano de ação; comentários sobre o processo (tanto do avaliador como do avaliado); assinaturas e data.

Os resultados das metas e das competências são preenchidos em duas escalas sendo registrada a moda obtida em cada avaliação: I = Insatisfatório; R = Regular; B = Bom; MB = Muito bom; E = Excelente.

FJN

Os formulários utilizados são:

Ficha de Acompanhamento de Desempenho, composta de: plano de trabalho e reuniões de acompanhamento.

Ficha de Avaliação de Desempenho.

- Ficha de Acompanhamento de Desempenho

Na ficha de acompanhamento de desempenho constam os seguintes campos: dados do servidor, objetivos do acompanhamento do desempenho, instruções para preenchimento da ficha de acompanhamento, período relativo ao acompanhamento, plano de trabalho (com assinatura da chefia, do servidor e data) e reuniões de acompanhamento (com visto da chefia e do servidor).

- Plano de trabalho

No plano de trabalho são registrados e numerados, no início de cada exercício, os projetos e atividades a serem desenvolvidos pelo servidor ao longo do período em acompanhamento. Este plano é definido em conjunto pelo servidor e a chefia. No plano de trabalho deve constar também a assinatura da chefia imediata, do servidor e a data.

- Reuniões de Acompanhamento

No momento da definição do plano de trabalho devem ser previstas as datas para as reuniões de acompanhamento. No período de avaliação devem se realizar pelo menos duas reuniões.

continuação...

A cada reunião é solicitado ao avaliador que analise o desempenho do servidor, avaliando os resultados obtidos e definindo medidas a serem tomadas visando o cumprimento das metas traçadas. Os resultados devem ser registrados. Nos casos em que houver mudanças no plano de trabalho, as mudanças e as justificativas para as mesmas também devem ser registradas. Ao final do formulário há espaço para que a chefia imediata e o servidor assinem.

• **Ficha de Avaliação de Desempenho**

A ficha de avaliação é dividida em dados do servidor, objetivos da avaliação de desempenho, orientações para preenchimento da ficha de avaliação, período relativo à avaliação, plano de trabalho, quadro de peso dos fatores, quadro que define e estabelece o peso dos conceitos e os intervalos de pontos, quadro matriz da avaliação, quadro referente ao acompanhamento de pessoal e quadros reservados para observações da chefia e do servidor.

Cada um dos quadros está descrito a seguir:

Plano de trabalho, onde são relacionados o número de ordem e a especificação dos projetos e atividades a serem desenvolvidos e a situação atual do mesmo:

Não Iniciada (NI): atividades previstas, mas por algum motivo não iniciadas;

Em Andamento (EA): quando a atividade foi iniciada e está em continuidade;

Executada (E): quando a atividade foi concluída;

Cancelada (C): para aquelas atividades que, apesar de previstas, não foram realizadas;

Interrompida (I): para as atividades onde ocorreu uma interrupção temporária (férias do servidor, adiamento de data de realização, pendências financeiras etc), ou permanente.

Para as atividades não iniciadas, interrompidas e/ou canceladas devem ser apresentadas justificativas.

Quadro que define e estabelece o peso dos fatores de avaliação a serem considerados para cada uma das categorias:

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

Os pesos correspondem a sua importância relativa para a categoria funcional analisada. A chefia pode utilizar os pesos sugeridos na ficha, ou estabelecer pesos mais adequados à natureza do cargo ocupado pelo servidor (já que os sugeridos no sistema foram atribuídos, considerando-se categorias funcionais), desde que a soma dos mesmos seja 10.³²

As definições dos fatores utilizados estão apresentadas a seguir, por categoria funcional:

Intermediário:

- cooperação: disponibilidade do servidor para colaborar com a chefia e seus colegas face as necessidades da instituição e do grupo de trabalho, visando o bom andamento do trabalho;
- iniciativa: capacidade do servidor de enfrentar problemas e situações novas no trabalho;
- produtividade: obtenção de resultados esperados através da utilização dos meios adequados e da aplicação correta dos recursos disponíveis;
- qualidade de trabalho: atenção e cuidado dispensados pelo servidor no desenvolvimento das suas atividades, visando obter resultados com excelência;
- responsabilidade: a seriedade, a dedicação, a disciplina e o interesse demonstrados pelo servidor no desenvolvimento de seu trabalho.

Superior:

- iniciativa e criatividade: capacidade do servidor de reagir diante de situações não-rotineiras, tomando decisões adequadas, e de buscar e propor idéias novas e soluções de problemas;
- planejamento e organização: maneira pela qual o servidor conduz o seu trabalho, programando atividades e empregando métodos adequados na sua realização;
- produtividade: obtenção de resultados esperados através da utilização dos meios adequados e da aplicação correta dos recursos disponíveis;
- qualidade do trabalho: atenção e cuidado dispensados pelo servidor no desenvolvimento das suas atividades, visando obter resultados com excelência.

continuação...

- **responsabilidade:** a seriedade, a dedicação, a disciplina e o interesse demonstrados pelo servidor no desenvolvimento de seu trabalho.

Secretaria:

- **iniciativa:** capacidade do servidor de reagir diante de situações não-rotineiras, tomando decisões adequadas;
- **organização:** maneira como o servidor conduz o seu trabalho, empregando métodos adequados na sua realização, garantindo o bom andamento do serviço;
- **produtividade:** obtenção de resultados esperados através da utilização dos meios adequados e da aplicação correta dos recursos disponíveis;
- **qualidade de trabalho:** atenção e cuidado dispensados pelo servidor no desenvolvimento das suas atividades, visando obter resultados com excelência.
- **responsabilidade:** a discricção em relação a dados sigilosos, a seriedade, a dedicação, a disciplina e o interesse demonstrados pelo servidor no desenvolvimento de seu trabalho.

Assessoramento:

- **iniciativa:** capacidade do servidor de assumir uma postura pró-ativa, reagindo diante de situações não-rotineiras e antecipando-se a problemas que possam vir a surgir no setor, bem como de propor idéias/soluções adequadas e exequíveis;
- **percepção crítica:** capacidade do servidor de analisar e criticar as situações/problemas sob sua responsabilidade, possibilitando-o assessorar a chefia com pareceres e conclusões lógicas;
- **produtividade:** obtenção de resultados esperados através da utilização dos meios adequados e da aplicação correta dos recursos disponíveis;
- **qualidade de trabalho:** atenção e cuidado dispensados pelo servidor no desenvolvimento das suas atividades, visando obter resultados com excelência;
- **responsabilidade:** a discricção em relação a dados sigilosos, a seriedade, a dedicação e o interesse demonstrados pelo servidor no desenvolvimento de seu trabalho.

Chefia:

- **capacidade de decisão:** habilidade do servidor de definir e implementar ações frente a problemas surgidos e/ou objetivos definidos para o setor;
- **planejamento e organização:** modo pelo qual o servidor programa as metas do seu setor, considerando os objetivos do seu instituto/superintendência e a missão da instituição, controla e acompanha as atividades dos seus subordinados, de forma que os objetivos traçados sejam alcançados;
- **produtividade:** obtenção de resultados esperados através da utilização dos meios adequados e da aplicação correta dos recursos disponíveis;
- **qualidade de trabalho:** atenção e cuidado dispensados pelo servidor no desenvolvimento das suas atividades, visando obter resultados com excelência;
- **responsabilidade:** forma como o servidor assume o cargo, respondendo pelo seu setor e pelas conseqüências das atitudes que toma.

Quadro Matriz da Avaliação

No quadro matriz de avaliação, a chefia deve transcrever, do plano de trabalho, o número de ordem das principais atividades, procedendo em seguida a avaliação do desempenho do servidor em cada atividade, sob o prisma dos fatores de avaliação.

Na matriz devem ser consideradas apenas as atividades principais desenvolvidas pelo servidor, devendo as mesmas ser limitadas a no máximo cinco.

As atividades interrompidas somente devem entrar na matriz de avaliação nos casos em que a chefia e o servidor considerarem que as mesmas foram importantes, em termos de tempo e de esforço dispensados, e que devem ser registradas.

Para cada fator deve ser preenchido o número de pontos correspondente à avaliação e, para calcular o total por atividades, basta efetuar a soma dos pontos.

O cálculo do desempenho médio é feito dividindo-se o total geral pelo número de atividades consideradas.

Quadro referente ao acompanhamento de pessoal

Neste quadro a chefia deve assinalar:

- os aspectos que estão interferindo negativamente no desempenho do servidor: falta de adaptação ao cargo; problemas de relacionamento com colegas, chefias e/ou subordinados;

continuação...

problemas pessoais; deficiência no apoio logístico (equipamentos, mobiliário, material de expediente, recursos financeiros etc.); instalações de trabalho inadequadas; o não cumprimento de prazos e/ou fornecimento de informações de outros setores;

- as necessidades de treinamento (especificando qual o treinamento no quadro adequado, como subsídio para o levantamento de necessidade de treinamento para o próximo exercício);
- outros aspectos (indicando quais); ou
- item “o servidor não apresenta dificuldades no desempenho de suas atividades”.

Há neste quadro um espaço para as sugestões de treinamento e para os comentários a respeito dos itens assinalados.

Quadros reservados para observações da chefia e do servidor: são preenchidos apenas nos casos em que houver observações a serem feitas.

No final do formulário há espaço para a assinatura da chefia imediata, do servidor, da chefia mediata e do superintendente e um espaço para data.

UFU

A avaliação de desempenho na UFU utiliza dois formulários:

- o Instrumento Individual de Avaliação: utilizado para a auto-avaliação; e
- o Instrumento do Grupo: consolidado/subcomissão.

O Instrumento Individual de Avaliação de desempenho contém campos para as seguintes informações:

- nome, chapa, área de atuação, período de avaliação;
- avaliação das atividades individuais: a ser preenchido com dados das atividades realizadas e não-realizadas, de acordo com o planejamento feito previamente;
- avaliação individual do desempenho: avaliação das atividades realizadas e não-realizadas de acordo com aspectos relevantes definidos pelo grupo, tais como qualidade do trabalho, produtividade, relacionamento e com a apresentação de justificativas para o desempenho alcançado;
- parecer do grupo em relação ao desempenho individual: síntese do resultado da avaliação no grupo;
- preparação para o próximo período avaliativo, onde se definem as atividades individuais a serem desenvolvidas no próximo período avaliativo. Esta definição é feita após a definição das metas da área onde o servidor atua. O servidor assina e data o documento.

O Instrumento do Grupo, consolidado/subcomissão, é um roteiro de reunião a ser utilizado pela subcomissão para coordenação das avaliações e contém campos para as seguintes informações:

- unidade de avaliação, áreas que compõem o grupo avaliativo (nome e sigla da área), período de avaliação;
- instruções aos membros das subcomissões;
- nome dos titulares e suplentes da subcomissão;
- avaliação das metas da área: a ser preenchido com dados das metas atingidas e não atingidas, de acordo com o planejamento feito previamente;
- relação dos empecilhos apontados pelo Grupo Avaliativo que interferiram no desempenho individual e no alcance das metas, separadas por: ambiente físico, relacionamento interpessoal, instrumentos de trabalho, capacitação (cursos, seminários etc), condições de saúde, outros;
- parecer do grupo em relação ao desempenho individual, indicando nome completo do servidor, área, chapa, parecer do grupo/justificativa para o desempenho nos últimos 12 meses, parecer do grupo quanto à definição de progressão funcional (considerando todas as avaliações do período); preparação para o próximo período interstício avaliativo: definição dos objetivos da (s) área (s) que compõem o Grupo Avaliativo (setor, divisão, diretoria, departamento ou coordenação de curso...), para os próximos 2 anos, sendo que os objetivos devem estar em consonância com o objetivo da Unidade (preenchido somente após a realização da 2ª etapa da avaliação); definição das metas das áreas que compõem o Grupo Avaliativo a serem atingidas no próximo período avaliativo (12 meses); observações; data e assinatura dos membros da Subcomissão de Avaliação; as atividades individuais a serem desenvolvidas no próximo período avaliativo. Esta definição é feita após a definição das metas da área onde o servidor atua. O servidor assina e data o documento.

continuação...

SERPRO — Avaliação Funcional dos Empregados

Sistema 1999 — avaliação funcional 180°

A avaliação é efetuada com o uso de sistema informatizado e, a partir do momento que os avaliados escolhem os avaliadores, estes têm acesso às fichas de avaliação. Os avaliados devem classificar suas percepções em relação à frequência com que o avaliado demonstra resultados ao exercício de suas atribuições e devem conceituar cada competência, usando a escala abaixo:

Insatisfatório: nunca demonstra o resultado esperado no exercício de suas atribuições.

Fraco: raramente demonstra o resultado esperado no exercício de suas atribuições.

Regular: às vezes demonstra o resultado esperado no exercício de suas atribuições.

Bom: freqüentemente demonstra o resultado esperado no exercício de suas atribuições.

Ótimo: sempre demonstra o resultado esperado no exercício de suas atribuições.

Excepcional: sempre demonstra o resultado esperado no exercício de suas atribuições, excedendo as expectativas na obtenção destes resultados, surpreendendo ao esperado.

As competências fixas a serem avaliadas e sua definição estão apresentadas a seguir:

- orientação para resultados: trabalha para atingir altos níveis de desempenho, de produção ou de serviços, individual e da equipe, com iniciativa, eficiência e eficácia;
- foco no cliente: focaliza a satisfação do cliente (interno/externo) como uma medida chave de eficácia;
- capacidade técnica: utilização dos conhecimentos teóricos e práticos à execução de suas atividades, com capacidade de adaptar-se a mudanças de ordem técnica, administrativa e ambiental;
- capacidade para trabalhar em times: disponibilidade de integrar-se às pessoas, com perfil motivado para interagir em diferentes equipes, destacando a integridade, a solidariedade e o bem comum;
- qualidade no resultado do trabalho: nível de trabalho executado, considerando a excelência no atendimento às especificações estabelecidas; e
- capacidade para compartilhar conhecimento: capacidade de compartilhar conhecimentos, habilidades e experiências, transformando o conhecimento tácito em explícito por meio de apresentações, instrutorias e trabalhos elaborados ou em execução.

As competências eletivas a serem avaliadas e sua definição estão apresentadas a seguir:

- capacidade empreendedora: capacidade de propor alternativas, decidir e resolver problemas, com dedicação, disposição e presteza no desenvolvimento das atividades e no ambiente de trabalho;
- capacidade criativa e inovativa: capacidade de gerar idéias criativas e implantá-las para melhoria dos processos ou para criação de novos produtos;
- gestão de processos: capacidade de explorar adequadamente metodologias de trabalho, registrando e sistematizando processos sob sua responsabilidade;
- gosto por desafios: fazer o que é necessário para superar obstáculos e atingir metas, demonstrando determinação e persistência; e
- visão sistêmica: capacidade de visualizar o conjunto de variáveis que integram os processos da organização.

Para as competências eletivas o avaliado, na auto-avaliação, deve atribuir a cada um seu grau de importância, variando de 1 a 5, e os demais avaliadores devem escolher 3 das competências eletivas para efetuar a avaliação. É comum os pesos atribuídos às competências serem diferentes entre a auto-avaliação e as demais avaliações. A comparação entre a importância atribuída para as competências na auto-avaliação e na avaliação efetuada pelos outros avaliadores permite ao avaliado perceber como é a sua auto-imagem, como os outros o vêem e as competências que consideram importantes.

O preenchimento do plano de desenvolvimento individual pelo superior imediato, em conjunto com o avaliado, é recomendado para conclusão do processo. Neste ano os dados relativos a avaliação efetuada irão automaticamente para o campo de competências a serem desenvolvidas/aperfeiçoadas para que sejam preenchidas as informações dos treinamentos recomendados.

Após a conclusão da avaliação, poderão ser emitidos relatórios e gráficos semelhantes aos que já foram usados nas avaliações anteriores.

Não serão aceitos recursos sobre as avaliações.

SERPRO — Avaliação da Ação Gerencial

Sistema 1999

O sistema informatizado apresenta uma tela inicial em que são fornecidas algumas informações e recomendações a respeito da avaliação e as opções oferecidas pelo sistema: selecionar avaliadores; fazer uma avaliação; verificar resultados; desempenho por UG e sair do sistema. Nas informações iniciais, o texto explica que a avaliação funcional irá tratar do desempenho e das metas de curto prazo. As opções “avaliações concluídas” e “desempenho por UG” somente são acessadas pelo supervisor. O sistema fornece as instruções necessárias para a realização da avaliação e tem ícones de ajuda para uso em caso de dúvidas.

O avaliador deve inicialmente escolher os avaliadores e, quando faz essa opção, na tela são apresentadas as instruções de como operar a escolha dos avaliadores. É apresentada uma lista dos empregados do Serpro para que o avaliado selecione o nome de seu superior, o nome dos pares e o nome dos subordinados que serão os avaliadores. Para cada seleção o sistema apresenta a lista de empregados do Serpro. Nesta tela o avaliado poderá, durante o processo, verificar quais os avaliadores já efetuaram a avaliação e quais as avaliações ainda estão pendentes, cobrando que os avaliadores cumpram seu papel.

Para iniciar uma avaliação, o avaliador entra com os dados relativos a sua matrícula e à matrícula do avaliado. No caso de auto-avaliação, o avaliado entra com os dados de sua matrícula e a matrícula do superior imediato.

Preenchidos esses dados, cada avaliador deve classificar as suas percepções em relação à frequência com que o avaliado demonstra sua prática gerencial, utilizando a pontuação da escala:

- 10 - raramente demonstra;
- 20 - às vezes demonstra;
- 30 - freqüentemente demonstra; e
- 40 - sempre demonstra.

As competências fixas definidas para avaliação são:

- orientação para resultados: capacidade de atingir níveis elevados de desempenho da equipe e da unidade, implementando medidas de modo a garantir os resultados planejados;
- foco no cliente: capacidade de identificar, entender e se antecipar às necessidades do cliente, tomando decisões e providências cujo foco seja o estreitamento das relações comerciais e a sua plena satisfação;
- liderança: capacidade de manter coesa a equipe em torno de objetivos comuns, atuando como educador, estimulando o desenvolvimento das pessoas, incentivando o autodesenvolvimento e a valorização das equipes;
- capacidade decisória: capacidade de tomar decisões necessárias às ações que afetam as pessoas e o negócio de forma apropriada e oportuna sob condições adversas, sabendo recuar ou avançar, aceitando riscos e assumindo responsabilidades;
- comunicação: capacidade de captar e transmitir idéias e informações com precisão, objetividade, clareza e polidez, mantendo a equipe permanentemente informada sobre assuntos, fatos e dados que impactem no trabalho. Saber ouvir, demonstrando atenção e envolvimento, respeitando as características pessoais dos seus interlocutores; e
- gestão do conhecimento: capacidade de estimular e mobilizar a equipe em relação ao compartilhamento do conhecimento, fortalecendo a premissa de transformar conhecimento individual em organizacional, tornando seu risco eficaz e produtivo.

As competências eletivas definidas para avaliação são:

- capacidade de negociação: capacidade de influenciar, persuadir e obter consenso para atingir resultados, utilizando estratégias eficazes de negociação, garantindo os resultados do negócio;
- capacidade estratégica: capacidade de visualizar o futuro, estabelecer estratégias e decidir o que fazer para alcançar metas e objetivos da equipe e da unidade;
- capacidade prospectiva: capacidade de capturar oportunidades de negócios e transformá-las em ações concretas; capacidade de estimular a criatividade e inovação: capacidade de estimular a equipe a gerar propostas criativas e soluções inovadoras; e
- visão social: capacidade de construir uma relação de confiança e respeito mútuo, mantendo coerência entre suas palavras e ações, preservando valores éticos e morais; despertar na equipe a consciência de cidadania e da responsabilidade pública da empresa.

continuação...

A auto-avaliação é efetuada nas 11 competências (as 6 fixas e as 5 eletivas) e os avaliadores escolhem 3 das 5 competências eletivas que considerem mais representativas do posto de trabalho do avaliado.

No momento da avaliação das competências eletivas são atribuídos pesos para cada uma das competências, podendo variar de 1 a 5, sendo 1 a competência de maior importância e 5 a de menor importância. É comum os pesos atribuídos às competências serem diferentes entre a auto-avaliação e as demais avaliações. A comparação entre os pesos atribuídos na auto-avaliação e na avaliação efetuada pelos outros avaliadores permite ao avaliado perceber como é a sua auto-imagem e o valor que atribui a cada competência; como os outros o vêem e que competências consideram importantes.

O plano de desenvolvimento individual é recomendado para conclusão do processo.

Após todas as avaliações serem concluídas, é emitido o Relatório do Nível de Desempenho Global, que mantém as mesmas características do relatório usado na avaliação funcional e detalhado anteriormente.

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

Insatisfatório (10 a 17 pontos): raramente demonstra o perfil estabelecido para a função gerencial;

Regular (18 a 25 pontos): às vezes demonstra o perfil estabelecido para a função gerencial;

Muito bom (26 a 33 pontos): freqüentemente demonstra o perfil estabelecido para a função gerencial.

Excepcional (34 a 40 pontos): sempre demonstra o perfil estabelecido para a função gerencial.

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 avaliação de desempenho individual é efetuada utilizando o método da escala gráfica.

A Ficha de Avaliação de Desempenho Individual (FADI) é composta por 5 itens de avaliação: quantidade, qualidade, tempestividade, comprometimento e relacionamento/comunicação, com pesos de 20%, 30%, 20%, 20% e 10%, equivalendo a 134, 202, 134, 134 e 68 pontos, respectivamente. Para cada um dos itens de avaliação há a possibilidade de 5 desempenhos diferentes, classificados em: abaixo do esperado, dentro do esperado e acima do esperado.

Desempenho abaixo do esperado pode ser:

Insatisfatório: equivale a um resultado entre 0 e 40% e

Fraco: equívale a um resultado maior do que 40% a 60%.

Desempenho dentro do esperado pode ser:

Bom: equivale a um resultado maior do que 60% a 80% e

Muito bom: equívale a um resultado maior do que 80% a 90%.

Desempenho acima do esperado é o desempenho Excelente, que equivale a resultados maiores do que 90% até 100%.

A definição de resultados possíveis para cada item de avaliação são:

Quantidade de trabalho: avalia a produtividade do servidor, de acordo com a demanda da unidade e as atribuições do cargo.

Desempenho insatisfatório: inferior à média do grupo. Geralmente está desocupado enquanto os pares estão envolvidos na execução de atividades da área.

Desempenho fraco: quantidade de trabalho irregular. Em alguns períodos mantém boa quantidade, mas decai com facilidade em relação ao desempenho do grupo.

Desempenho bom: mantém produtividade média no grupo de trabalho.

Desempenho muito bom: apresenta produtividade média, excedendo quando há aumento de demanda.

Desempenho excelente: apresenta resultado acima da média. É a pessoa cogitada para executar atividades urgentes.

Qualidade do trabalho: avalia o grau de qualidade e precisão do trabalho executado.

Desempenho insatisfatório: trabalho cheio de imperfeições, necessitando sempre de conferência, podendo comprometer o resultado da área.

Desempenho fraco: qualidade irregular, ora é razoável, ora apresenta muitas imperfeições.

continuação...

Desempenho bom: os padrões de qualidade do trabalho são geralmente bons.

Desempenho muito bom: mantém a boa qualidade do trabalho. Mesmo em situações rotineiras, não decai quanto ao nível habitual de qualidade do trabalho.

Desempenho excelente: a qualidade de seu trabalho é perfeita quanto à apresentação e à precisão. Sempre que há trabalho urgente ou de elevada importância a ser executado, é a pessoa indicada para fazê-lo.

Tempestividade do trabalho: avalia o grau de agilidade para consecução das atividades da área, bem como o nível de supervisão requerido para o bom andamento dos trabalhos.

Desempenho insatisfatório: necessita de permanente orientação e controle para o cumprimento dos prazos e da carga horária, dificultando a celeridade na consecução de trabalhos rotineiros e de pequeno grau de complexidade.

Desempenho fraco: apresenta tempestividade irregular, atendendo os prazos preestabelecidos em alguns momentos e necessitando de controle direto em outros.

Desempenho bom: cumpre em geral as atividades a ele atribuídas, necessitando, eventualmente, de orientações complementares e controle para cumprimento da carga horária.

Desempenho muito bom: executa o trabalho dentro das expectativas de prazo.

Desempenho excelente: executa os trabalhos com desenvoltura, sempre em tempo hábil, superando restrições.

Comprometimento com o trabalho: avalia o grau de interesse, iniciativa e criatividade demonstrados, bem como sua efetiva contribuição para a consecução das atividades da unidade.

Desempenho insatisfatório: necessita de cobrança para realização das atividades a ele atribuídas. A chefia necessita acompanhar passo a passo para garantir a execução. Não apresenta iniciativa, nem demonstra interesse para superar qualquer dificuldade encontrada.

Desempenho fraco: apresenta baixo grau de interesse e iniciativa em relação à execução de atividades e às atribuições da unidade, necessitando de acompanhamento direto da chefia para cumprimento das atividades a ele atribuídas.

Desempenho bom: executa adequadamente as atividades repassadas pela chefia, sem necessitar de supervisão direta. Somente apresenta iniciativa para lidar com situações rotineiras, não demonstrando muito interesse pelas atribuições da unidade como um todo.

Desempenho muito bom: tem domínio e demonstra interesse pelas atividades da unidade. Na maioria das vezes, toma iniciativa, necessitando ainda, de solicitação da chefia para executar algumas atribuições típicas da unidade.

Desempenho excelente: conhece profundamente as atribuições da unidade, executando suas atividades sem necessitar de solicitação da chefia. Demonstra alto grau de interesse e de iniciativa, propondo medidas concretas para aperfeiçoamento do trabalho e contribuindo efetivamente para a execução das demais atividades da área.

Relacionamento/comunicação: avalia a habilidade interpessoal e de comunicação na busca de informações para consecução de suas atividades, bem como no atendimento às pessoas que demandam seus serviços.

Desempenho insatisfatório: apresenta dificuldades no relacionamento, e envolve-se em conflitos no grupo de trabalho.

Desempenho fraco: necessita desenvolver-se para estabelecer relações profissionais produtivas.

Desempenho bom: é sociável. Procura cooperar com o grupo.

Desempenho muito bom: mantém bom nível de interação com a equipe e demais colegas, atendendo adequadamente às demandas da unidade.

Desempenho excelente: além de estabelecer ótimas relações interpessoais, refletindo no resultado de seu trabalho, é capaz de orientar adequadamente questões referentes a sua unidade, devido a sua atitude de cooperação, a seu nível de comunicação e ao conhecimento das atribuições da unidade.

Na avaliação, o avaliador define para cada critério o percentual de pontos que corresponde ao desempenho do avaliado e o sistema calcula automaticamente o número parcial e total de pontos. Finalizada a avaliação, a informação de desempenho individual imediatamente é integrada ao percentual da GDP.

Na análise dos instrumentos e critérios utilizados pelas instituições pesquisadas, serão observados: uso de diferentes instrumentos de acordo com categorias funcionais, foco da análise (resultados alcançados, fatores, competências), consistência e clareza do instrumento e dos critérios de avaliação.

As instituições pesquisadas que utilizam instrumentos diferenciados de acordo com os cargos avaliados são: Embrapa, DRF/Belém, FJN e SERPRO.

A Embrapa utiliza dois instrumentos de avaliação:

- SAAD/RH: baseado no planejamento, acompanhamento e avaliação de resultados do trabalho individual, utilizando-se de fórmulas para apuração do resultado da avaliação: IRA (Índice de Resultados Alcançados), IRAR (Índice de Resultados Alcançados Relativo), IMP (Índice de Impacto da Atividade), IMPR (Índice de Impacto da Atividade Relativo), EAA (Escore de Avaliação Anual); e

- ACC: é voltada para identificação da postura profissional dos empregados. Os aspectos comportamentais sugeridos pelo DOD para a ACC são associados ao trabalho, sendo solicitado ao(s) avaliador(es) que identifiquem a frequência com que cada comportamento ocorre.

A DRF/Belém avalia resultados e competências, utilizando uma escala que solicita ao avaliador a identificação da frequência de comportamentos no trabalho. Estes comportamentos, porém, são o que a DRF chama de competências.

No sistema utilizado na FJN, são definidos plano de trabalho e efetuadas reuniões de acompanhamento; a avaliação é feita de acordo com os fatores e seus respectivos pesos são estabelecidos para cada categoria funcional.

Na UFU, é feita a avaliação das atividades individuais preenchida com dados das atividades realizadas e não-realizadas, de acordo com o planejamento feito previamente. Como comentado em tópico anterior, a sistemática de avaliação adotada é bastante trabalhosa, exigindo a definição de avaliações em grupo, o que nem sempre é produtivo.

Com relação à consistência e clareza dos instrumentos e critérios utilizados, foram destacados, para cada instituição, aspectos considerados importantes, por meio da análise de alguns exemplos mencionados a seguir.

Na DRF/Belém

- Ocorrem casos em que o servidor desenvolve trabalhos associados a mais de um dos grupos de competências definidos previamente. Para efetuar a avaliação, o servidor é enquadrado em um dos grupos, o que esteja associado às atividades mais frequentes, tendo como consequência que a avaliação é feita apenas sobre parcela do trabalho realizado.

- Há algumas das competências definidas que, de acordo com o conceito de competência apresentado anteriormente, não podem ser consideradas como tais: disponibilidade para novas aprendizagens, maturidade.

- O detalhamento do que é avaliado em cada uma das competências nem sempre é claro e consistente, havendo, em muitas situações, uma multiplicidade de aspectos incluídos em uma competência. Como exemplo, pode-se citar:

“Visão abrangente da organização e do ambiente inclui o item ‘Coloca-se disponível para orientar, encaminhar e solucionar problemas que afetam os contribuintes.’ Qual a relação entre ‘visão abrangente e a disponibilidade para orientação, encaminhamento e solução de problemas?’

‘Criatividade’ inclui ‘coleta informações do ambiente (interno e externo) e identifica tendências e oportunidades para ações inovadoras.’ E ‘analisa as situações sob diferentes perspectivas e demonstra flexibilidade de pensamento, aceitando soluções com base em novos paradigmas.’ Qual a relação entre ‘criatividade’ e coleta de informações, ou ainda, com a análise de situações?

‘Senso de justiça’ está associado à cooperação, a recebimento de críticas e de orientação, empatia e lealdade à organização. Quais as relações?

‘Iniciativa está associada a autonomia (é capaz de trabalhar de forma independente) e a criatividade’ (sugere providências e medidas que possam resultar em melhoria das condições de trabalho).”

- Algumas competências, como definidas, podem ser questionadas quanto à pertinência para avaliação dos trabalhos realizados: qual a necessidade de senso de justiça para atividades internas e externas? A diferença de competências entre atividades internas e atividades externas é “capacidade de planejamento e organização” e “perspicácia/senso de investigação”, respectivamente. Quem atua em atividades externas não necessita planejar e organizar o próprio trabalho? E para o desenvolvimento de atividades internas não é necessário perspicácia?

Na FJN

- Ao final da Ficha de Acompanhamento de Desempenho há espaço apenas para uma assinatura da chefia imediata e uma do servidor, porém o formulário é utilizado para registrar inúmeras reuniões de acompanhamento.

- Um mesmo fator, utilizado para categorias funcionais diferentes, apresenta diferentes definições. Este é o caso, por exemplo, de

“iniciativa”, para a categoria intermediários e para as categorias superior e secretaria e “planejamento e organização”, para as categorias superior e chefia.³³

- Há fatores que incluem muitos aspectos diferentes a serem considerados, sendo que algumas vezes nem têm relação entre si:

“responsabilidade: a seriedade, a dedicação, a disciplina e o interesse demonstrados pelo servidor no desenvolvimento de seu trabalho.

Para a categoria secretaria responsabilidade inclui sigilo...”

“fator iniciativa, para a categoria assessoramento, além de apresentar uma definição diferente das utilizadas nas categorias intermediário, superior e secretaria, inclui aspectos relativos a criatividade e a solução de problemas : ‘capacidade do servidor de assumir uma postura pró-ativa, reagindo diante de situações não rotineiras e antecipando-se a problemas que possam vir a surgir no setor, bem como de propor idéias/soluções adequadas e exequíveis’...”

- Alguns fatores apresentam sobreposição de aspectos a observar:

“Como exemplo temos, para a categoria superior: ‘planejamento, organização’ e ‘produtividade’, sendo que os dois enfocam métodos adequados de trabalho.”

- Há fatores que apresentam problemas em sua definição:

“A definição do fator cooperação tem o problema de focar a disponibilidade para colaborar. Ter disponibilidade para colaborar não significa que o servidor irá colaborar ou terá condições para colaborar. Em algumas situações pode ser que o servidor coopera tanto com os outros que não faz seu trabalho.

A definição de iniciativa: ‘capacidade do servidor de enfrentar problemas e situações novas no trabalho’; poderia talvez ser melhor abordada por um item de capacidade para solução de problemas.

A definição de ‘qualidade de trabalho: atenção e cuidado dispensados pelo servidor no desenvolvimento das suas atividades, visando obter resultados com excelência’ — ter atenção e cuidado não assegura qualidade.”

- No quadro referente ao acompanhamento de pessoal é solicitado que a chefia apresente os aspectos que estão interferindo negativamente no desempenho do servidor. Por que apenas os aspectos negativos? Por que não incluir os aspectos positivos, que devem ser valorizados?³⁴

No SERPRO

- Verificamos que na tela inicial do sistema informatizado, o texto explica que a avaliação irá tratar do desempenho e das metas de curto prazo, porém não há espaço para a definição de metas no formulário.

- Há imprecisões quanto a focar fatores, perfis, resultados e/ou competências, como comentado anteriormente.

- Algumas definições dos fatores não são consistentes ou levam a questionamentos:

“responsabilidade: empenho demonstrado no cumprimento de suas atribuições e obrigações. Qual a relação entre responsabilidade e empenho demonstrado? E se não tiver mostrado o empenho, mas tiver executado o trabalho?”

“capacidade para trabalhar em times: disponibilidade de integrar-se às pessoas, com perfil motivado para interagir em diferentes equipes, destacando a integridade, a solidariedade e o bem comum. Disponibilidade para integrar não tem, necessariamente, como resultado, a integração.”

- Na Avaliação Funcional sistema 1999, há a solicitação de classificação das percepções do avaliador quanto à frequência com que o avaliado demonstra resultados. A escala utilizada, no item excepcional:

“sempre demonstra o resultado esperado no exercício de suas atribuições, excedendo as expectativas na obtenção destes resultados, surpreendendo ao esperado. Se demonstra o resultado esperado, como pode estar excedendo expectativas?”

- Os novos itens definidos para a avaliação são, muitas vezes, os fatores antigos que foram agrupados; os itens antigos com algumas modificações ou os itens antigos com novas denominações. Algumas das modificações são apenas no título, o que pode levar um avaliador menos atento a pensar que está efetuando a avaliação pelo critério anterior.

- Em alguns casos acontece de fatores fixos em uma avaliação passarem a eletivos em outros e vice-versa. Isso demonstra alterações nos fatores/competências valorizados pela organização e, como comentado anteriormente, o fato da avaliação focar um período anterior faz com que o avaliado não possa mudar o passado.

Algumas observações sobre os critérios são:

- quanto à quantidade de trabalho:

“Desempenho muito bom: apresenta produtividade média, excedendo quando há aumento de demanda. A definição deixa a pergunta em aberto: porque fica na média se pode fazer mais?”

“Quanto ao desempenho excelente: apresenta resultado acima da média. É a pessoa cogitada para executar atividades urgentes. Qual a relação entre atividades urgentes e quantidade (quantidade relacionada à velocidade)?”

- quanto à qualidade de trabalho: não existem padrões estabelecidos.

“Desempenho insatisfatório: trabalho cheio de imperfeições, necessitando sempre de conferência, podendo comprometer o resultado da área.

Desempenho fraco: qualidade irregular, ora é razoável, ora apresenta muitas imperfeições.

A diferença entre estas duas definições é tênue pois um trabalho razoável também precisa de conferência.

Desempenho muito bom: mantém a boa qualidade do trabalho. Mesmo em situações rotineiras, não decai quanto ao nível habitual de qualidade do trabalho. Cabe questionar por que ocorreria tal queda de qualidade.”

- quanto à tempestividade:

“avalia o grau de agilidade para consecução das atividades da área, bem como o nível de supervisão requerido para o bom andamento dos trabalhos. Qual a relação entre grau de agilidade e supervisão?”

“Desempenho fraco: apresenta tempestividade irregular, atendendo os prazos preestabelecidos em alguns momentos e necessitando de controle direto em outros. Controle direto vai assegurar prazo?

Desempenho bom: cumpre em geral as atividades a ele atribuídas, necessitando, eventualmente, de orientações complementares e controle para cumprimento da carga horária. Questiona-se se o que está sendo observado é o prazo de cumprimento das atividades ou o cumprimento da carga horária.”

“Desempenho muito bom: executa o trabalho dentro das expectativas de prazo. É prazo e não tempestividade ou grau de agilidade.”

- quanto ao comprometimento:

“avalia o grau de interesse, iniciativa e criatividade demonstrados, bem como sua efetiva contribuição para a consecução das atividades da unidade.”

“Qual a relação entre criatividade e comprometimento? Qual a definição de iniciativa?”

Quanto ao comprometimento há algumas definições que remetem ao fator tempestividade (como definido pela SFC) ou controle/supervisão:

“Desempenho insatisfatório: necessita de cobrança para realização das atividades a ele atribuídas.

Desempenho fraco: apresenta baixo grau de interesse e iniciativa em relação à execução de atividades e às atribuições da unidade, necessitando de acompanhamento direto da chefia para cumprimento das atividades a ele atribuídas.”

- quanto ao relacionamento/comunicação:

“Desempenho muito bom: mantém bom nível de interação com a equipe e demais colegas, atendendo adequadamente às demandas da unidade.

E de outras unidades? Não interessa?

Desempenho bom: é sociável. Procura cooperar com o grupo.

Qual a relação entre relacionamento e comunicação e cooperação?”

As expressões utilizadas nas escalas de avaliação também são bastante imprecisas em todos os sistemas que a utilizam, tais como: “raramente” “algumas vezes...”

12. Conseqüências da avaliação de desempenho

O conceito de avaliação de desempenho, utilizado neste relatório, refere-se a um “conjunto de normas e procedimentos que possibilita o diagnóstico e gestão de desempenho, fornecendo informações para outros sistemas de administração de pessoas: desenvolvimento de pessoas, sistemas de incentivos ao desempenho satisfatório (promoções, ascensões funcionais, desenvolvimento de carreira), movimentação e alocação de pessoal, entre outros.”

A complexidade de um sistema de avaliação de desempenho é notória, assim como o fato de que uma avaliação pode ter conseqüências extremamente positivas para a organização, quando todo o processo

relativo ao SAD é adequado, ou representar problemas e disfunções bastante sérios, quando os critérios utilizados e a condução do processo são inadequados.

As considerações relativas aos objetivos e aos problemas associados ao SAD, apresentadas anteriormente, também são relevantes e pertinentes para a análise das conseqüências do mesmo.

Um SAD pode ser um importante instrumento de diagnóstico e de gestão de desempenho, permitindo:

- identificar os aspectos que facilitam ou dificultam o alcance de resultados;
- definir planos de ação para otimizar aspectos facilitadores e para transpor dificuldades existentes, relativos aos profissionais que desenvolvem os trabalhos, ao próprio trabalho, às condições produtivas e ao ambiente de trabalho, aos aspectos organizacionais e extra-organizacionais;
- incrementar resultados, qualidade e produtividade organizacional;
- integrar o planejamento estratégico e as metas organizacionais com metas individuais;
- desenvolver ações integradas de gestão de pessoas, fornecendo subsídios para todas as políticas dessa área;
- viabilizar o desenvolvimento dos profissionais;
- fornecer subsídios para outras ações administrativas;
- alavancar mudanças organizacionais e culturais; e
- promover o trabalho em equipe, entre outros.

Entre as conseqüências negativas de um SAD, estão a competição predatória na organização; direcionamento dos esforços apenas para os trabalhos focados no planejamento e na definição das metas; adoção de decisões administrativas vistas como inadequadas e/ou injustas, em função das próprias normas do SAD ou pela sua aplicação inadequada no dia-a-dia da organização; surgimento de conflitos pelo uso de critérios inadequados e/ou despreparo de avaliadores etc.

O uso inadequado da avaliação de desempenho por parte dos avaliadores reduz o comprometimento afetivo dos avaliados e a injustiça percebida nas avaliações tem impacto sobre o comportamento das pessoas. Quem trabalha em uma organização provavelmente já vivenciou na própria pele ou ouviu o seguinte comentário:

“Meu chefe é um dos poucos que de fato avalia desempenho. Acho isto injusto, pois raramente temos como competir pela promoção, pois a maioria é avaliada por cima” (GAMA, 1997: 68).³⁵

Nas organizações é muito comum dar-se maior ênfase às conseqüências positivas da avaliação, omitindo ou deixando de lado as conseqüências negativas. Os dados relativos às experiências pesquisadas estão no quadro 10.

Quadro 10: Conseqüências dos SADs

EMBRAPA
<ul style="list-style-type: none">• Melhoria da organização do trabalho.• Clareza quanto aos usos que serão dados aos resultados da avaliação.• Possibilidade de adoção de ações corretivas sobre os desvios verificados no processo de trabalho.• Instituição de um processo de modificação da cultura organizacional.• Avaliação de desempenho definida como meta prioritária de gestão/decisão política.• Práticas de gestão de pessoal em processo de mudança, acompanhando o movimento mais geral de mudança organizacional da empresa.• Integração da metodologia de avaliação de desempenho individual em um sistema de gestão de desempenho organizacional.• Inclusão da implantação da avaliação de desempenho de pessoal como meta das unidades organizacionais, sendo, portanto, responsabilidade gerencial dos chefes das referidas unidades. Isto fez com que a execução da avaliação passasse a constar como meta a ser alcançada pelo supervisor, ou seja, consta em seu formulário de avaliação como atividade a ser desenvolvida.• Melhoria do acompanhamento sobre os trabalhos realizados.• Conhecimento prévio, pelo empregado, de quais serão as cobranças relativas ao seu trabalho.• Elevação do alcance de metas.• Conflitos e competição gerados com a competição entre empregados.• Insegurança do avaliado quanto aos resultados que irá obter nas avaliações.
DRF/Belém
<p>De acordo com a equipe responsável, as conseqüências da ADP foram:</p> <p>“a) alto impacto na gestão de pessoas, criando mecanismos de <i>feedback</i> entre chefia e colaboradores; legitimando o acompanhamento, cobrança e avaliação de resultados; estimulando o diálogo entre chefes e subordinados; motivando a conscientização do papel de cada um na organização; evidenciando conflitos latentes, criando a necessidade de discuti-los e resolvê-los, e provocando melhor aceitação da parcela de responsabilidade de cada pessoa; possibilitando auto-análise e reflexão sobre a capacidade e as necessidades de desenvolvimento de cada participante; redirecionando ações na área de capacitação e desenvolvimento de recursos humanos, com a inclusão de seminários, oficinas e treinamentos para atuar sobre competências diagnosticadas como menos desenvolvidas; e fornecendo subsídios para melhor alocação de pessoal;</p> <p>b) alto impacto na gestão de resultados, provocando resultados positivos no Órgão, devido ao estabelecimento de metas previamente negociadas; maior empenho dos funcionários no cumprimento das metas, observando-se a preocupação, dos que não atingiram, em apresentar justificativas; um melhor planejamento do trabalho e avaliação dos resultados; e evidenciando a necessidade de implementação de Planejamento Estratégico o que foi feito, a partir de dezembro de 1997, com o estabelecimento da Missão, Valores, Objetivos e Plano de Ação para 1998, em trabalho conjunto com a Superintendência Regional da Receita Federal da 2ª Região Fiscal” (1998, s/p).</p>
FJN
<p>Impactos na melhoria do ambiente de trabalho:</p> <ul style="list-style-type: none">• aumento da auto-estima e motivação;• melhoria das relações de trabalho;• maior satisfação dos servidores por ter sua progressão funcional condicionada ao desempenho no trabalho e não a critérios subjetivos;• oferecimento de condições adequadas ao aproveitamento do potencial e ao desenvolvimento dos servidores;• oferecimento de informações para elaboração de um programa de capacitação e desenvolvimento dos servidores.

continuação...

Impactos na qualidade dos trabalhos: a qualidade dos resultados está em processo de melhoria, considerando que:

- “estimula a prática da gestão participativa, com os servidores envolvidos no planejamento das suas atividades; co-responsável, dividindo com o servidor a identificação e resolução dos aspectos que interferem no seu desempenho e o compromisso com a concretização e a qualidade dos resultados; reflexiva, uma vez que leva a refletir sobre a eficiência da forma como exerce seu papel de comando; e transparente, onde o servidor sabe durante todo o processo o que lhe será exigido, contribuindo para o **aprimoramento do desempenho no âmbito individual, gerencial e institucional**;
- a definição e a clareza das metas a serem atingidas (com a elaboração do plano de trabalho para cada servidor baseado no plano anual de atividades da unidade) contribuirão para **a produção de resultados esperados**, sem perder de vista a missão da FJN e os objetivos dos seus Institutos;
- o *feedback* sobre o desempenho dos servidores permitirá o desencadeamento de ações visando a **garantir desempenhos de qualidade**” (1997: 12-13) (grifos no original).

Outros impactos:

- melhoria do desempenho dos servidores e da Instituição;
- “o servidor: conhecendo suas habilidades e sendo orientado quanto às suas dificuldades, sentirá mais segurança e estímulo para um trabalho voltado à auto-realização e à utilização integral de suas potencialidades, bem como apresentará um maior envolvimento e participação nas ações da unidade em que está lotado;
- a chefia manterá um sistema contínuo de acompanhamento e planejamento das atividades no seu setor, possibilitando aquilatar a eficiência do seu gerenciamento, entendendo-se que a conduta dos seus subordinados é, também, o reflexo da forma pela qual exerce seu papel de comando” (Manual do Gestor de Desempenho de Pessoal).

UFU

- Formação de uma cultura voltada para planejamento.
 - Início da articulação do trabalho dos servidores técnico-administrativos com as finalidades institucionais.
 - Reflexão sobre a atuação profissional e os objetivos da universidade.
 - Melhoria de resultados e dos locais de trabalho a partir da identificação dos fatores ou empecilhos que impossibilitaram o alcance dos resultados desejados: ambiente físico, instrumentos de trabalho, capacitação, saúde, relacionamento interpessoal e outros. Com relação aos aspectos relacionados ao ambiente físico foram apontados: insuficiência e inadequação do espaço físico; inexistência de ventilação; falta de sanitários, chuveiros, vestiários e/ou lavatórios; construção inadequada para o tipo de trabalho executado; limpeza inadequada ou insuficiente.
 - Racionalização com projetos de capacitação, que passaram a ser estruturados a partir das necessidades detectadas no processo.
 - Programas de assistência à saúde passou a ter uma atuação mais vigorosa, em especial, pela detecção precoce de agentes causadores de doenças ocupacionais.
 - Indicação de progressão funcional para 2.631 servidores, sendo que, destes, 967 não puderam receber a progressão por estarem em fim de carreira. Isto indica o interesse e a abrangência da avaliação, que não se limitou a focar a progressão funcional.
 - Possibilidade de reorganização das ações administrativas sob orientação da ADP.
- Aumento no grau de adesão do conjunto de servidores ao projeto da instituição, a partir da compreensão e participação no trabalho realizado.

SERPRO

O resultado da avaliação de desempenho é pré-requisito para uma série de políticas de administração de pessoas. A partir do momento que existe esta exigência, o avaliado tem interesse em concretizar sua avaliação pois, se esta não ocorrer, ele não poderá concorrer, por exemplo, a uma promoção, a um aumento por mérito, a um processo seletivo interno. Esta situação fez com que os empregados passassem a ser co-responsáveis pela avaliação.

SFC

A Avaliação Institucional introduzida pela GDP teve como conseqüências positivas:

- melhoria do foco dos treinamentos que passaram a ser mais direcionados para áreas adequadas e o preparo técnico para o trabalho;
- deslocamento de muitos servidores de atividades-meio para atividades-fim, fazendo com que tivessem um objetivo a cumprir;
- ampliação dos conhecimentos e da atuação dos servidores em função de redistribuição e de preparo de pessoal;
- queda no índice de evasão, concursos públicos mais concorridos e alteração do perfil dos concursados;
- expectativa de maior eficiência adicionada à implantação de uma nova filosofia administrativa, pautada no comprometimento com metas;
- implementação de novos níveis de cobrança quanto a resultados;
- reestruturação das áreas para atender a exigência de produtividade, com diminuição do número de pessoas nas atividade de apoio. Um maior número de pessoas pode ter como conseqüência um menor índice de produtividade;
- o deslocamento de servidores que não trabalhavam para a administração foi efetuado por muitas áreas;
- cooperação entre as unidades: as unidades que ainda não atingiram suas metas são ajudadas pelas demais de maneira a assegurar o alcance de 100% das metas institucionais e o pagamento integral dessa parcela da gratificação;
- competição saudável entre unidades, que procuram obter melhores resultados e se destacar do conjunto;
- fornecimento de parâmetros para as pessoas a respeito do que é importante para a organização, fazendo com que pessoas estejam mais ligadas/direcionadas ao alcance de resultados de trabalho, competência e aspectos práticos do dia-a-dia;
- melhoria de produtividade do servidor e da unidade;
- a exigência de produtividade tem feito com que as áreas não queiram aceitar servidores que estejam estudando, pois isso significa o cumprimento de horário especial, o que pode atrapalhar o alcance de resultados (há mais de 80% dos técnicos que estão estudando); e
- outra conseqüência foi a insatisfação dos servidores com chefias que não conseguiram atingir as metas previstas para a avaliação setorial, pois a mesma limita a avaliação individual: a média das avaliações individuais de uma unidade não pode ultrapassar o resultado da avaliação setorial. Quando 2 unidades atingiram apenas 67 e 68% das metas, as chefias foram remanejadas.

Avaliação de Desempenho Individual poderia deixar de ser efetuada que não alteraria as conquistas obtidas com a avaliação institucional. O abandono do uso da avaliação individual poderia inclusive, em muitos casos, reduzir conflitos e a insatisfação dos servidores.

É interessante destacar em relação às conseqüências apontadas para os SADs a situação da SFC em que a avaliação institucional e a avaliação setorial provocaram uma série de conseqüências positivas para a organização, enquanto a avaliação individual tem impacto mínimo sobre a ação dos servidores, sendo esse impacto, inclusive, muitas vezes, negativo, gerando conflitos pelo uso da distribuição forçada. Há ainda alguns problemas na relação entre a avaliação setorial e a avaliação individual, pois, ao mesmo tempo em que é feita uma apreciação de que a melhoria de resultados setoriais e institucionais é decorrente da atuação individual dos servidores, essa atuação não é incentivada, reconhecida ou valorizada pela avaliação individual, sendo que a definição de metas fica restrita às unidades, não havendo, pelo instrumento de avaliação pelo menos, a definição de metas individuais para os servidores.

13. Fatores de sucesso de um SAD

O conteúdo deste relatório deve ter deixado evidente que são inúmeros os aspectos que interferem em um sistema de avaliação de desempenho.

No quadro 11 estão relacionados alguns dos aspectos que interferem no sucesso de um SAD, e estão assinalados os itens que cada uma das instituições pesquisadas utilizou em seu sistema.

Quadro 11: Fatores de sucesso de um SAD

Aspectos	Embrapa	DRE/ Belém	FJN	UFU	SERPRO	SFC
Avaliar as práticas já existentes para identificar seus problemas e falhas	X		X	X	X	
Estudar as práticas de avaliações utilizadas por outras organizações	X	X	X ³⁶	X	X	
Conhecer a opinião das gerências em relação ao sistema em vigor	X		X ³⁷	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 a ser implantado	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 ³⁸	X sindicato	X	
Implementar ações visando a formação de atitudes favoráveis ao SAD antes mesmo de implantá-lo na organização	X					
Implantação gradual do sistema			X		X	
Experiência piloto		X	X ³⁹	X		
Acompanhamento do SAD e implementação de modificações	X		X		X	X
Comissão/equipe de suporte e esclarecimento de dúvidas	X	X	X	X	X	X
Treinamento de Avaliadores	X	X	X	X	X	X
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 ⁴⁰			
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				

continuação...

Aspectos	Embrapa	DRF/Belém	FJN	UFU	SERPRO	SFC
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
Decisão política da alta direção da org. 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 ⁴¹	parcial	parcial	parcial
Uso adequado das informações geradas pela avaliação para alimentar outros sistemas de administração e desenvolvimento de recursos humanos	parcial	parcial	parcial ⁴²	parcial	parcial	parcial
Confiabilidade das avaliações efetuadas	parcial	parcial	parcial	parcial	parcial	parcial
Validade das informações	X		X ⁴³		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					

Considerando-se os itens apresentados no quadro 11, é possível afirmar que nenhuma das instituições pesquisadas atendeu a todos os aspectos indicativos de sucesso de um SAD. Isso não significa que os sistemas não estejam atendendo às necessidades das instituições.⁴⁴

Como ressaltado anteriormente, Abbad identificou em sua pesquisa que há discrepâncias entre normas técnicas de avaliação estabelecidas pelos técnicos da área de RH e a prática das avaliações, havendo diferenças entre as informações prestadas por avaliadores e avaliados sobre suas experiências com o sistema de avaliação de desempenho existente na organização. Ou seja, há discrepâncias entre normas e práticas, sendo que não é suficiente ter normas e procedimentos de avaliação tecnicamente perfeitos (se é que isso é possível) se no momento de operacionalização do sistema ocorrem práticas e condições diferentes das estabelecidas nos procedimentos.

Entre os sistemas pesquisados é o da Embrapa que apresenta melhor definição quanto ao processo do SAAD e às sugestões do DOD para a avaliação dos aspectos comportamentais (ACC). Os instrumentos e critérios utilizados são bastante coerentes, havendo ressalva apenas para a complexidade das fórmulas utilizadas e consideração de que 100% dos meios necessários para realização do trabalho são fornecidos.

Abaixo estão reproduzidas as definições das diretrizes e características identificadas pela equipe da Embrapa como sendo fundamentais para a

avaliação. Esta reprodução tem o objetivo de destacar a importância desses aspectos aos profissionais que pensam em aceitar o desafio de implantar um sistema de gestão de desempenho.

Diretrizes conceituais e metodológicas para a avaliação:

- avaliação é um processo cíclico marcado por três momentos: o estabelecimento do planejamento, o acompanhamento e supervisão de execução do que foi planejado e a comparação entre o planejado e o realizado, com um balanço dos resultados e o replanejamento das ações, o que equivale a um ciclo de gestão;
- para viabilizar uma avaliação integrada a um sistema maior de gestão de desempenho organizacional, é necessário que os indicadores e critérios, ou parâmetros de avaliação, sejam comuns à organização como um todo e estejam claramente definidos pelos resultados do trabalho;
- a avaliação deve ser um elemento componente dos processos de planejamento e controle do trabalho da organização e fornecer informações necessárias a outros processos de gestão de pessoas para aumentar sua eficácia; e
- no processo de implantação de um sistema de avaliação de desempenho, a organização deve, a todo momento, identificar e procurar minimizar dificultadores do processo.

Quanto às características estruturais imprescindíveis a um sistema de gestão de desempenho temos:

- basear-se em critérios de resultados (eficiência e eficácia no trabalho/associação com os resultados da organização);
- negociar as metas de produção entre o supervisor e os empregados, cujos limites são a programação da unidade e os requisitos de qualidade dos resultados do trabalho (divisão equitativa das atividades/ fornecimento dos meios necessários à realização do trabalho);
- sistematizar atividades típicas de gerência (planejamento, identificação explícita do produto do trabalho e do padrão de desempenho esperado, retroalimentação do processo);
- ter como referência os padrões de desempenho estabelecidos no planejamento apresentado;
- para avaliação é necessário ter mais dados de incidentes críticos do comportamento do avaliado para poder fornecer subsídios às decisões legais;
- participação dos empregados na elaboração do processo; e
- opinião dos avaliadores e avaliados sobre os SADs.

Há ainda a observar as considerações de Paz (1995) de que a avaliação de desempenho pode ser um instrumento importante para diminuir o fosso existente entre a visão e objetivos estratégicos e a sua tradução em objetivos operacionais. Para isso, a avaliação de desempenho deve contar com o apoio da cúpula e da massa gerencial, além de treinar os envolvidos no

processo, desenvolver a capacidade de diagnóstico do estilo gerencial e da supervisão e definir, de maneira participativa, objetivos, metas, indicadores e padrões de mensuração de resultados a serem alcançados.

É interessante também notar que parte das dificuldades e limitações apontadas pelas instituições são, ao longo do tempo, resolvidas pelo acompanhamento do SAD e modificações efetuadas pelas próprias organizações. Um processo de acompanhamento e reformulação constante dos SADs utilizados é fundamental para que o mesmos possam continuamente apresentar melhores resultados.

Notas

- ¹ O projeto de lei complementar nº 248/98, que trata da demissão de servidores públicos estáveis por insuficiência de desempenho, foi aprovado pela Comissão de Trabalho, de Administração e Serviço Público da Câmara dos Deputados em maio de 1999. De acordo com o projeto, a avaliação de desempenho deverá ser feita anualmente por uma comissão composta pelo chefe imediato e, no mínimo, dois servidores com pelo menos três anos de trabalho no setor. O substitutivo desse projeto foi aprovado pela Câmara dos Deputados em agosto de 1999. No presente, o projeto encontra-se novamente na Câmara dos Deputados onde será apreciada a alteração promovida pelo Senado Federal.
- ² O Prêmio Helio Beltrão, promovido pela ENAP em conjunto com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e o Instituto Helio Beltrão, objetiva identificar, divulgar e premiar iniciativas já implementadas na administração pública federal, que tenham foco no cidadão-usuário dos serviços públicos, causem impacto positivo na qualidade do serviço prestado, apresentem soluções de gestão inovadoras e utilizem recursos de forma responsável. Outras informações sobre o Concurso e experiências premiadas podem ser encontradas no site da ENAP: www.ena.gov.br.
- ³ A equipe da Pesquisa ENAP é composta por Marianne Nassuno, gerente; Chélen Fischer de Lemos, assessora de pesquisa e Karenina Vieira Andrade, estagiária. E-mail: pesquisa@ena.gov.br.
- ⁴ Agradecimentos à professora Catarina Odelius pelo excelente estudo realizado, base para edição deste Caderno ENAP, demonstrando a possibilidade de diálogo entre conhecimentos teóricos e experiências práticas; às instituições DRF/Belém, FJN, UFU, SERPRO, SFC e Embrapa pela utilização de seus projetos e outras informações analisadas e consolidadas na pesquisa e a Carla Albuquerque Medeiros Lima e Mônica Monteiro Liausu Cavalcanti da FJN pelos comentários e esclarecimentos que enriqueceram o conteúdo do Caderno.
- ⁵ Catarina Cecília Odelius é professora assistente do Departamento de Administração da Universidade de Brasília e doutoranda no Laboratório de Psicologia do Trabalho do Instituto de Psicologia da UnB. E-mail: codelius@unb.br

- ⁶ Dos sistemas analisados, o sistema de avaliação de desempenho da Universidade Federal de Uberlândia é o que vem sendo utilizado há mais tempo, tendo sido implantado a partir de março de 1994. E o mais recente é o aplicado pelo SERPRO.
- ⁷ Apresentados no Relatório sobre os Sistemas de Avaliação de Desempenho.
- ⁸ Em especial, dos itens 1, 4 e 5.
- ⁹ Os erros mais comuns nas avaliações são a leniência e o halo:
- Leniência: é proveniente de uma tendência do avaliador de atribuir apenas escores altos aos empregados avaliados, caracterizando-se pelo uso indiscriminado do extremo favorável da escala de avaliação e da falha do avaliador em distinguir os avaliados quanto ao nível de eficácia de seus desempenhos (Siegel e Lane 1982, citado por Abbad, 1991). A leniência está positivamente correlacionada com a crença de que as pessoas são essencialmente boas e que diferem pouco umas das outras (Tziner, 1985 citado por Gama 1997:18).
 - Efeito de halo: inabilidade do avaliador para fazer discriminações entre as diferentes dimensões de um posto de trabalho, de forma independente de impressões globais sobre o avaliado (Holzbach 1978, citado por Abbad, 1991).
- ¹⁰ Um dado bastante interessante quanto a usos declarados da avaliação de desempenho é o seu uso para a definição de demissões. Há SADs que incluem como objetivo o fornecimento de informações para a tomada de decisões relativas a demissões, mas esse objetivo não é destacado no dia-a-dia da organização, muitas vezes sendo deixado de lado nos treinamentos e na divulgação do sistema. Nos estudos relativos a SADs esse objetivo é muitas vezes esquecido e não foi encontrada neste estudo nenhuma pesquisa que abordasse o uso da avaliação de desempenho para decidir a demissão de empregados. Apesar de não receber destaque, no dia-a-dia das organizações, o SAD, muitas vezes, é utilizado para demissões.
- ¹¹ Há na área de remuneração a discussão se um desempenho diferenciado deve ser integrado ao salário ou ser pago em forma de premiação, mas não cabe aqui essa discussão.
- ¹² Em decorrência do fato do desempenho depender de outros aspectos que não apenas do indivíduo, Nassuno (1998: 10) sugere que os critérios a serem utilizados para a demissão por insuficiência de desempenho sejam “características individuais de natureza comportamental e de personalidade, envolvendo o seu perfil, comportamento e sua motivação.” Na continuidade de seu texto, Nassuno pondera os diversos aspectos que não legitimam a diferenciação com base em características individuais para a definição de demissões. Além das próprias ponderações feitas por Nassuno, é necessário ponderar que, legalmente, características individuais e de personalidade não

podem servir de critério para definição de admissões, por se constituir em discriminação, o mesmo devendo ocorrer na situação de demissão. Há ainda o fato de que desde o início do século XX, diversos estudos procurando identificar a relação entre características individuais e adequação à realização dos trabalhos foram desenvolvidos sem ter havido, no entanto, sucesso a esse respeito. Se não sabemos que características individuais definem melhor desempenho, como podemos pensar em usar essas características para definir demissões? De qualquer maneira e, acima de tudo, há o fato de que se é demissão por insuficiência de desempenho, é a avaliação do desempenho, efetivamente, que pode fornecer os parâmetros para demissão.

- ¹³ Para informações mais detalhadas sobre a utilização das informações obtidas com a avaliação de desempenho nas organizações pesquisadas, ver o relatório Análise dos Sistemas Pesquisados.
- ¹⁴ Nota Pesquisa ENAP.
- ¹⁵ Incluído por sugestão da FJN. A instituição comenta que a ficha de avaliação apresenta um espaço para, no caso de o servidor ter apresentado desempenho regular ou fraco, serem registradas ações somadas durante o acompanhamento, visando a melhoria do desempenho do servidor.
- ¹⁶ Nota Pesquisa ENAP.
- ¹⁷ Para detalhes específicos sobre a estratégia de implantação dos sistemas de avaliação analisados, ver o relatório Análise dos Sistemas Pesquisados.
- ¹⁸ Incluídos por sugestão da FJN. A instituição esclarece que por ocasião da concepção do sistema, formou-se um grupo de trabalho para elaboração do sistema, foram realizadas leituras e análise de sistemas já desenvolvidos na instituição, foram feitas visitas a outras instituições (Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Embrapa) e empresas privadas.
- ¹⁹ A FJN comenta que na concepção do sistema foi formada uma equipe interdisciplinar, com um representante de cada instituto da Fundação, além da equipe da Coordenação de Recursos Humanos. A participação também se deu por ocasião da definição dos fatores de desempenho e seus respectivos pesos, com uma pesquisa dos gestores, orientando-os para que os servidores de suas unidades fossem consultados. O processo prevê, ainda, a participação do servidor, junto com a chefia, na definição do plano de trabalho e no acompanhamento do desempenho.
- ²⁰ O pressuposto da distribuição forçada é o de que em uma população ou amostra com um elevado número de componentes, há a tendência de uma distribuição normal, com uma concentração da maioria dos sujeitos ao redor da média, havendo 50% dos sujeitos abaixo da média e 50% dos sujeitos acima da média. Dessa maneira, mesmo que um avaliador atribísse notas altas ao desempenho dos subordinados, poderia ser calculada a média e o desvio padrão e, a partir disso, identificar quais desses seriam os empregados

com melhor e pior desempenho. Fazendo esses cálculos, seria também minimizada a diferença de rigor na avaliação pois, em todas as áreas, haveria empregados com todos os desempenhos possíveis. Para mais comentários sobre a distribuição forçada, ver relatório Análise dos Sistemas Pesquisados.

²¹ No caso do SERPRO, será apresentado o sistema proposto para a avaliação a ser efetuada em 2000, referente ao período janeiro a dezembro de 1999. Os sistemas utilizados em 1999, para avaliação do período janeiro a dezembro de 1998, constam do relatório Análise dos Sistemas Pesquisados.

²² Observação da FJN.

²³ Observação da FJN.

²⁴ A partir do momento em que se assume que o NFM é 100% para todos os servidores, questiona-se também a inclusão de tal item na avaliação ao servidor, uma vez que, sendo igual para todos, não vai possibilitar diferenciação entre o resultado da avaliação de diferentes servidores, além de estar fora da governabilidade do avaliado que as chefias assegurem as orientações, e que o nível de fornecimento de meios seja adequado. (Nota Pesquisa ENAP).

²⁵ Competência é um conceito para o qual não existe uma única definição, podendo a mesma ser analisada sob várias perspectivas, desde behavioristas até cognitivistas.

Para Montmollin (1986: 122) competências são “conjuntos estabilizados de saber e de *savoir-faire*, conduções-tipo, de procedimentos padronizados, de tipos de raciocínio, que podem ser colocados em prática sem aprendizado novo.”

Competência é um conceito que mantém uma relação muito próxima com outros conceitos: habilidade (*habilité*) (*skill*); saber-fazer (*savoir-faire*); *expertise*; capacidade (*capacité*); e que podem ser explicados um pelo outro, esclarecendo-se mutuamente.

Para Piéron (1962: 31) competência é uma potencialidade atual, condicionando um sucesso, que se pode apreciar e medir diretamente, é “capacidade de execução”: depende ao mesmo tempo das atitudes e de educação e exercício.

²⁶ A FJN comenta a respeito desse ponto que: os gestores são orientados a considerar para a avaliação até cinco das principais metas de trabalho. O risco de que sejam escolhidas as metas em que o servidor tenha se saído melhor existe. Contudo, a maioria dos planos de trabalho não contemplam mais do que cinco metas, e devemos considerar que o gestor é responsável pela avaliação. Portanto, está comprometido com o que registra na ficha.

- ²⁶ A FJN comenta a respeito desse ponto que a participação do servidor é estimulada nas fases de planejamento, acompanhamento e definição de um programa de desenvolvimento para o mesmo, não se resumindo ao registro de observações que considerar necessário. Os gestores, inclusive, são orientados a envolverem os servidores em todas as etapas.
- ²⁸ Ou seja, a pontuação atribuída ao servidor que nunca apresenta o comportamento não deveria ser simplesmente zero? (Nota Pesquisa ENAP).
- ²⁹ Adicionalmente, a literatura relativa à remuneração variável, no caso da GDP, é clara: a definição de uma gratificação não deve ser utilizada em substituição ao pagamento de um salário adequado, compatível ao trabalho realizado e aos níveis de mercado. A gratificação deve ser uma premiação a um desempenho superior ao usual ou ao alcance de metas previamente estabelecidas, e deve ser variável, ou seja, se as metas foram superadas, recebe-se o prêmio; se as metas não foram alcançadas, não se recebe premiação. Sendo assim, uma das dificuldades das políticas de remuneração variável é justamente a definição de metas, que devem ser ao mesmo tempo viáveis e desafiantes, tendo por base dados históricos de desempenho.
- ³⁰ Para reduzir o impacto da avaliação individual sobre a remuneração, os percentuais relativos à composição da GDP foram modificados, passando de 40% para 30%.
- ³¹ Em empresas onde a avaliação de desempenho e a distribuição forçada foram utilizadas para definição de demissões, já ocorreu de profissionais com desempenho bem avaliado pela chefia terem seu conceito de desempenho como regular, sendo despedidos, enquanto que outros profissionais de outras áreas, que efetivamente tinham desempenho menor, permaneceram na empresa, pois tiveram conceito bom pela distribuição forçada.
- ³² Entre as demais variáveis que influenciam, podem ser citados: procedimentos utilizados pelo avaliador para lembrar os comportamentos emitidos pelo avaliado durante o período de avaliação; tipos de propósito e conseqüências atribuídos às avaliações; tipo de avaliador; qualidade da comunicação dos resultados e discussão dos objetivos das tarefas; tipo de participação do empregado na implantação do sistema na organização; grau de familiaridade do avaliador com as tarefas do avaliado e o nível de amizade entre ambos.
- ³³ Observação da FJN.
- ³⁴ A FJN comenta a respeito desse ponto que as definições para os fatores são diferentes, considerando-se a complexidade de cada categoria.
- ³⁵ A FJN comenta a respeito desse ponto que solicita-se o registro dos aspectos que estão interferindo negativamente, para serem trabalhados visando a melhoria do desempenho dos servidores.

- ³⁶ Este comentário foi feito por um dos participantes da pesquisa realizada por Gama, mas é comum no meio organizacional.
- ³⁷ Incluído por sugestão da FJN que informa que o estudo foi feito durante a concepção do sistema, assim como sempre que somam conhecimento de sistemas bem sucedidos, solicitam o projeto para analisar.
- ³⁸ Incluído por sugestão da FJN que informa que já realizou duas avaliações do sistema com os gestores e, durante as reuniões de preparação para avaliação, sempre solicitou a opinião deles sobre o mesmo.
- ³⁹ Incluído por sugestão da FJN que informa que os funcionários da instituição participam desde a concepção do sistema, passando pela fase de planejamento das metas, acompanhamento do desempenho e definição de ações de desenvolvimento, visando a melhoria do desempenho.
- ⁴⁰ Incluído por sugestão da FJN que informa haver sido realizada uma experiência piloto em 1992, apenas, na Superintendência de Planejamento e Administração.
- ⁴¹ Incluído por sugestão da FJN que informa que a ficha de avaliação apresenta um espaço para identificação dos fatores que impactam negativamente o desempenho dos servidores, com vistas à elaboração de relatórios que serão encaminhados às unidades competentes, a fim de que sejam desencadeadas ações que contribuam para a melhoria do desempenho do servidor.
- ⁴² A FJN comenta que durante o treinamento com os gestores, denominado Programa de Formação de Gestores de Desempenho, é dada ênfase à importância do gestor no processo e à necessidade do seu comprometimento para o sucesso do sistema.
- ⁴³ A FJN comenta que o sistema de avaliação de desempenho (SGDP/FJN) da instituição alimenta outras unidades da Superintendência de Planejamento e Administração, além da Coordenação de Recursos Humanos (REHUN). Na REHUN, as informações do SGDP/FJN alimenta programas de capacitação e de acompanhamento (assistência social e médica) do servidor. Nas demais coordenações subsidia a necessidade de compra de equipamentos, de mobiliário, de reformas e mudança de *lay-out*, entre outros.
- ⁴⁴ A FJN comenta a respeito do fator que cabe incluir, uma vez que as informações são utilizadas.
- ⁴⁵ Cabe observar, ainda, que para a definição de um sistema de avaliação de desempenho na administração pública, é de fundamental importância considerar aspectos jurídicos e legais específicos do serviço público e que introduzem limitações adicionais ao desenvolvimento de uma política de avaliação e, apesar de não serem objeto de discussão deste relatório não podem ser desconsiderados. (Nota Pesquisa ENAP).

Referências bibliográficas

- ABBAD, G. S. (1991), *Sistemas de avaliação de desempenho: opinião de avaliadores e avaliados*. Dissertação de Mestrado. Brasília: Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia.
- BARBOSA, L. (1996), “Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil?” *Revista do Serviço Público*, ENAP, Brasília, ano 47, v. 120 (3).
- BERGAMINI, C.W. (1983), “Novo exame preocupado da avaliação de desempenho.” *Revista de Administração*, 18 (2), p. 5-11, abr/jun.
- DEMARCO, J. J. (1983), “Implementing performance appraisal reform in the United States Civil Service.” *Public Administration*, v. 61, p.45-57.
- EMBRAPA. (1996), “Política de Avaliação e Premiação da Embrapa: motivar para gerar resultados.” Relatório enviado ao 1º Concurso Nacional de Experiências Inovadoras de Gestão na Administração Pública Federal, Brasília.
- _____. (1997), “SAAD/RH passo a passo”. Brasília.
- _____. (s/d), “Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Trabalho Individual (PARTI)”. SAAD/RH. Brasília.
- _____. (s/d), “Avaliação complementar do comitê (ACC) — promoção e progressão salarial por mérito”. Departamento de Organização e Desenvolvimento. Brasília.
- FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO. (1997), “Sistema Gestor de Desempenho de Pessoal.” Relatório enviado ao 2º Concurso Nacional de Experiências Inovadoras de Gestão na Administração Pública Federal. Superintendência de Planejamento e Administração, Coordenação de Recursos Humanos, Recife.
- GAMA, A.L.G. (1997), “Percepção do sistema de avaliação de desempenho e o comprometimento organizacional”. Dissertação de Mestrado, Brasília: UnB, Instituto de Psicologia.
- GUIMARÃES, T.A. et.alli. (1998), “Avaliação de Desempenho de Pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais.” *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 32 (6), p. 43-61, nov/dez.
- _____.(1999), “Avaliação Ação Gerencial: Formulário de avaliação relativa ao ano 1998”. GPDEP/GPDES/SUPGP, Brasília.

- _____. (1999), “Edital de Avaliação Funcional e da Ação Gerencial (janeiro a dezembro - 1999)”. GPDEP/GPDES/SUPGP, Brasília, dez.
- _____. (1999), “Sistemática de avaliação de desempenho funcional e da ação gerencial: propostas de alterações”. GPDEP/GPDES/SUPGP, Brasília, dez.
- _____. (1999), “Avaliação Funcional [proposta de formulário]”. GPDEP/GPDES/SUPGP, Brasília, dez.
- _____. (1999), “Avaliação Ação Gerencial [proposta de formulário]”. GPDEP/GPDES/ SUPGP, Brasília, dez.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. (1996), “Sistema de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-administrativos da Universidade Federal de Uberlândia”. Relatório enviado ao 1º Concurso Nacional de Experiências Inovadoras de Gestão na Administração Pública Federal. Pró-Reitoria de Recursos Humanos, Diretoria de Desenvolvimento de Pessoal. Uberlândia, jul.

Glossário de siglas

- ACC — Avaliação Complementar do Comitê
- ADP — Avaliação de Desempenho
- BARS — Behavioral Anchored Rating Scales
- BES — Behavioral Observation Expectation Scales
- BOS — Behavioral Observation Scales
- CEBIM — Centro de Ciências Biomédicas
- CEHAR — Centro de Ciências Humanas e Artes
- CETEC — Centro de Ciências Exatas e Tecnologia
- DIAVA — Divisão de Avaliação e Desempenho
- DIROB — Diretoria de Obras
- DOD — Departamento de Organização e Desenvolvimento
- DRF/BELÉM — Delegacia da Receita Federal de Belém
- Embrapa — Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
- FCR — Forced-Choice Scales
- FJN — Fundação Joaquim Nabuco
- GDP — Gratificação de Desempenho e Produtividade
- GRS — Graphic Rating Scales
- MSS — Mixed Standard Scale
- NFM — Nível de Fornecimento de Meios
- PROEPE — Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
- PROREH — Pró-Reitoria de Recursos Humanos
- REHUN — Coordenação de Recursos Humanos da Fundação Joaquim Nabuco
- SAAD/RH — Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultado do Trabalho
- SAD — Sistema de Avaliação de Desempenho Individual
- SERPRO — Serviço Federal de Processamento de Dados
- SFC — Secretaria Federal de Controle
- SGDP/FJN — Sistema Gestor de Desempenho de Pessoal da Fundação Joaquim Nabuco
- UFU — Universidade Federal de Uberlândia

Cadernos ENAP

Números publicados

18. *Reforma administrativa e relações trabalhistas no setor público*
Zairo B. Cheibub & Richard M. Locke — 1999
17. *Gerenciando a alta administração pública: uma pesquisa em países da OCDE*
OCDE — Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico — 1999
16. *Flexibilidade na gestão de pessoal da administração pública*
OCDE — Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico — 1998
15. *O processo decisório da reforma tributária e da previdência social*
Marcus André de Melo e Sérgio de Azevedo — 1998
14. *Gerência de recursos humanos no setor público: lições da reforma em países desenvolvidos*
Barbara Nunberg — 1997
13. *Reforma do Estado no setor de saúde: os casos da Catalunha, Canadá, Reino Unido e Estados Unidos*
Samuel Husenman & Emili Sullà e outros — 1997
12. *Normas de conduta para a vida pública*
Lord Nolan — 1997
11. *A seguridade social no Brasil e os obstáculos institucionais à sua implementação*
Pedro César Lima de Farias — 1997
10. *O Impacto do modelo gerencial na administração pública*
Fernando Luiz Abrucio — 1997

9. *Progressos recentes no financiamento da previdência social na América Latina*
Manfred Nitsch & Helmut Schwarzer — 1996
8. *Reforma da Administração Pública e cultura política no Brasil*
Luciano Martins — 1997
7. *Reforma do Estado*
Evandro Ferreira Vasconcelos e outros — 1994
6. *Planejamento e orçamento*
Fábio Chaves Holanda e outros — 1994
5. *Recursos humanos no setor público*
Marcelo Viana Estevão de Moraes e outros — 1994
4. *A questão social no Brasil*
Marcos Torres de Oliveira e outros — 1994
3. *Gestão municipal e revisão constitucional*
Luíza Erundina de Souza e outros — 1993
2. *Cultura e memória na Administração Pública brasileira*
Iveraldo Lucena e outros — 1993
1. *Gestão de recursos humanos, relações de trabalho e direitos sociais dos servidores públicos*
Técnicos da ENAP e colaboradores — 1993



Assine a **Revista do Serviço Público** *Conhecimento atualizado em Administração Pública*

A **RSP Revista do Serviço Público** é uma publicação voltada para a divulgação e debate de temas relacionados ao Estado, à administração pública e à gestão governamental. Reúne artigos de autores brasileiros e estrangeiros que apontam as tendências contemporâneas no debate sobre a área.

Publicada desde 1937, a RSP passou por uma profunda reforma editorial em 1996, inspirada pela consciência da necessidade crescente de manter a função pública em contato regular com análises dos grandes temas político-administrativos de nossa época.

Conheça o *Catálogo de Publicações ENAP* visitando o nosso site: www.enap.gov.br

Cartão de assinatura da RSP

Para assinar a RSP, preencha este cartão e envie para o endereço abaixo por fax ou correio.

Periodicidade: trimestral
Assinatura anual: R\$ 40,00
Exemplar avulso: R\$ 12,00
Exemplar anterior a 1997: R\$ 8,00

ENAP Escola Nacional de
Administração Pública
Diretoria de Informação e
Conhecimento em Gestão
SAIS — Área 2-A
70610-900 — Brasília - DF
Tel.: (0XX61) 445 7096 / 445 7102
Telefax: (0XX61) 245 6189
e-mail: publicacoes@enap.gov.br

Nome/Instituição:

CPF/CGC:

Endereço:

Cidade:

UF:

CEP:

Caixa Postal:

Telefone:

Fax:

E-mail:

Tipo de solicitação:

- Assinatura RSP Ano 50 - 1999
 Assinatura RSP Ano 51 - 2000
 Alteração de cadastro

Formas de pagamento:

- Cheque nominal à ENAP Fundação Escola Nacional de Administração Pública
- Enviar ordem de pagamento (anexar cópia do depósito) em nome de: ENAP — Fundação Escola Nacional de Administração Pública, através do Banco do Brasil S/A — Agência Ministério da Fazenda 3602-1, Conta Corrente: 170500-8 Depósito identificado (código - dv) finalidade: 11470211401002-2.
- Enviar nota de empenho (anexar original) em nome de: ENAP — Fundação Escola Nacional de Administração Pública — UG: 114702 — Gestão: 11401