

**ESCOLA SUPERIOR ABERTA DO BRASIL - ESAB
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE PESSOAS**

JULIANA TAVARES BESSA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO:
O processo de avaliação de desempenho no setor público e seus
desafios atuais**

**VILA VELHA - ES
2011**

JULIANA TAVARES BESSA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO:
O processo de avaliação de desempenho no setor público e seus
desafios atuais**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas a Escola Superior Aberta do Brasil como requisito para obtenção do título de Especialista em Comportamento Organizacional e Gestão De Pessoas, sob orientação da Prof.^a Luciana Genelhú Zonta

**VILA VELHA - ES
2011**

JULIANA TAVARES BESSA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO:
O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR
PÚBLICO E SEUS DESAFIOS ATUAIS**

Monografia aprovada em ___ de _____ de 2011.

Banca Examinadora

**VILA VELHA - ES
2011**

RESUMO

Palavras-chave: avaliação, desempenho e serviço público.

O presente trabalho teve como objetivo a identificação das dificuldades enfrentadas para a implantação de processos de avaliação de desempenho no setor público. O trabalho foi dividido em quatro partes. Na primeira parte foi especificado o objetivo, a justificativa e a metodologia da pesquisa para a realização do trabalho. A segunda etapa apresenta a fundamentação teórica com uma coletânea de definições para avaliação de desempenho. A terceira etapa apresenta uma pesquisa realizada com servidores Técnico-administrativos em uma Instituição Federal de Ensino. E a última etapa apresenta as considerações finais a respeito do tema tratado.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultado Geral	19
Tabela 2 - Resultado para servidores com cargo de chefia	23
Tabela 3 - Resultado para servidores que não possuem cargo de chefia	25

SUMÁRIO

1- INTRODUÇÃO	6
1.1- JUSTIFICATIVA	6
1.2 - OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS.....	7
1.2.1 Objetivo Geral	7
1.2.2 Objetivos Específicos	7
1.3 - METODOLOGIAS DE PESQUISA.....	8
2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	9
2.1 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	9
2.2-AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO	11
3- ESTUDO DE CASO	13
3.1- INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE.....	13
3.2 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES	14
3.3 - LEVANTAMENTO REALIZADO NO CAMPUS PESQUISADO	19
4 - CONCLUSÃO	28
REFERÊNCIAS.....	29

1- INTRODUÇÃO

A administração pública atravessa hoje um momento de redefinição de estruturas. O papel da Gestão de Pessoas em um Brasil bem-sucedido é ter mecanismos que possibilitem aos servidores federais atingirem suas metas e que elas se combinem com as metas da sociedade, sendo este o objetivo dos serviços e a proposta da avaliação de desempenho. A avaliação de desempenho na Administração Pública Federal é utilizada para fins de aprovação em estágio probatório, promoção, pagamento de gratificações de desempenho e progressão funcional.

No texto da Lei Nº 11.091, de 12/01/2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculados ao Ministério da Educação, no que se refere à Avaliação de Desempenho Funcional, há uma definição como princípio ou diretriz, como se lê: “um processo pedagógico, realizado mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários”.

Diante da importância do assunto, o presente trabalho pretende analisar o papel da avaliação de desempenho e identificar os desafios enfrentados pela administração pública, tendo como referência o caso da avaliação de desempenho dos técnico-administrativos em Educação do Instituto Federal Fluminense no *campus* Campos Guarus.

1.1- JUSTIFICATIVA

O processo de avaliação de desempenho é um importante instrumento para gerar subsídios às demais atividades referentes à gestão de pessoas, por isso, não pode estar restrito a uma simples formalização para concessão de ganhos financeiros, deve na sua elaboração estabelecer um compromisso cada vez mais direto com a estratégia da sua área e inserir no cenário das avaliações a adoção de metas e indicadores de desempenho que são os desdobramentos da estratégia organizacional (HIPÓLITO; REIS, 2002).

O interesse pelo tema a ser estudado surgiu, principalmente, pela necessidade de conhecer a legislação referente à avaliação de desempenho no setor público e perceber a realidade vivenciada pelos servidores em uma Instituição de Ensino. E assim identificar quais pontos necessitam de atenção e mudanças. O presente trabalho pretende contribuir apresentando propostas de mudanças que poderão servir de consulta para outros casos semelhantes.

1.2 - OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

1.2.1 Objetivo Geral

Conhecer o processo de avaliação de desempenho no setor público e identificar os desafios enfrentados pela administração pública.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Conhecer a legislação referente à avaliação de desempenho da Administração Pública através de leis e decretos.
- Levantar as ferramentas de gestão utilizadas no processo de avaliação.
- Identificar as dificuldades enfrentadas no processo de avaliação dentro das Instituições Públicas, no caso específico do Instituto Federal Fluminense Campus Campos Guarus.

1.3 - METODOLOGIAS DE PESQUISA

O trabalho foi embasado na pesquisa bibliográfica, consulta a trabalhos acadêmicos e artigos, além da aplicação de um questionário aos servidores em exercício em um dos *campi* do IFF.

Este instrumento procurou levantar o conhecimento e a percepção dos servidores Técnico-administrativos lotados em um dos *campi* do IFF, quanto a estarem preparados a utilizar o processo de Avaliação de Desempenho Funcional, em atendimento às diretrizes do Plano de Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação das Instituições Federais de Ensino (PCCTAE).

Pretendeu-se verificar a opinião dos servidores em relação a vários indicadores sobre o tema Avaliação de Desempenho Funcional e o conhecimento dos mesmos sobre o Planejamento Estratégico do IFF e do Plano de Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos. O *campus* Campos-Guarus possui 45 servidores técnico-administrativos divididos em cargos de nível médio e nível superior. Os questionários foram aplicados a 29 servidores que se encontravam em pleno exercício das atividades excluindo assim os servidores que se encontravam afastados, devido a férias, licença médica, licença maternidade, entre outros.

Um questionário foi aplicado para a coleta de dados contendo 21 questionamentos, dispostos sob a forma de frases afirmativas, em que os servidores deveriam assinalar algum grau de concordância/conhecimento ou discordância/desconhecimento. Tais questionamentos abordavam sobre os temas avaliação de desempenho funcional, planejamento estratégico e plano de carreira dos servidores técnico-administrativos. Para a elaboração dos questionamentos foram observadas as sugestões de Marconi e Lakatos (2005, p. 212) que afirmam que “o vocabulário deve ser claro, objetivo, preciso, em linguagem acessível ou usual do informante, para serem entendidas com facilidade”.

2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A avaliação de desempenho não é praticada há pouco tempo. Desde o momento em que se estabeleceu a relação de trabalho, ou seja, que uma pessoa passou a trabalhar para outra, as atividades desenvolvidas começaram a ser avaliadas.

Segundo a professora Rita Alonso, o Serviço Público Federal dos EUA em 1842, implantou um sistema de relatórios anuais para avaliar o desempenho dos funcionários. Em 1880, o exército americano também desenvolveu o seu sistema. E em 1918, a General Motors já tinha um sistema de avaliação para os seus executivos. Contudo, somente após a Segunda Guerra Mundial é que os sistemas de Avaliação do Desempenho tiveram uma ampla divulgação entre as empresas.

Por muito tempo, a única preocupação dos administradores era com a eficiência da máquina. Mas como essa visão mecanicista não resolveu os problemas nas organizações o foco passou a ser o homem. Assim foi criada a Escola de Relações Humanas e a humanização da teoria da administração.

2.1 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Saleme (2008) afirma que a Avaliação de desempenho é uma ferramenta indispensável de gestão de pessoas que corresponde a uma análise sistemática e processual do desempenho do profissional em função das atividades que realiza, dos resultados alcançados a partir das metas estabelecidas e seu potencial de desenvolvimento. Ela parte do conceito de que o desempenho e funcionamento efetivo de uma organização dependem em grande parte do desempenho individual e da atuação de cada pessoa no grupo ou equipe de trabalho.

O maior objetivo da avaliação de desempenho é servir como uma ferramenta real de análise do desempenho profissional de cada profissional. O mais importante, durante o processo, é como ela será aplicada e como os resultados obtidos serão otimizados pela organização.

Segundo Chiavenato (1983, p. 191), "toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades ou o status de alguma pessoa".

Chiavenato (1981) afirma ainda que através da avaliação possam ser observadas e avaliadas competências como: visão estratégica, planejamento, organização, responsabilidade, acompanhamento, liderança, delegação, tomada de decisão, solução de problemas, iniciativa, proatividade, criatividade e inovação, orientação a resultados, autodesenvolvimento, administração de conflitos, capacidade de negociação, flexibilidade e adaptação a mudanças, competências interpessoal e trabalho em equipe.

Araújo (2006) ressalta que todas as organizações necessitam de sistemáticas de avaliação capazes de acompanhar o crescimento das pessoas que nela exercem suas atribuições e, ao mesmo tempo, fazer uma ligação com os propósitos maiores não só das unidades a que as pessoas estejam vinculadas, mas também com os propósitos da organização como um todo.

Para Hipólito e Reis (2002), a avaliação de desempenho funcional configura-se em um sistema de gestão do desempenho, pois tem por objetivo a melhoria global do desempenho e da produtividade das pessoas ao longo do tempo. Tal sistema deve ser compreendido como um processo que impõe uma divisão de responsabilidades pela gestão de pessoas na organização e, mais especificamente, pelos esforços de melhoria de desempenho "em que a área de recursos humanos apóia e gerencia o sistema, mas seus principais atores são, de fato, os avaliados e os avaliadores".

Drucker apud Sá (2005) destaca que para a organização garantir uma competitividade global é necessário equilibrar seus resultados a curto e médio prazo. Embora o conceito de competitividade não se aplique ao setor público, pois não existe um ambiente de concorrência, as recomendações do autor citado são importantes para as administrações públicas, pois suas ações são relevantes para determinar o nível de competitividade do setor privado e as organizações públicas necessitam adotar formas modernas de gestão para aperfeiçoar os fundos públicos sob sua administração.

Pontes (1996, p. 24) descreve a “avaliação ou administração de desempenho como um método que visa, continuamente, estabelecer um contato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos”.

Em entrevista exclusiva ao RH.com.br o administrador Wagner Siqueira definiu a Avaliação de desempenho como

a crítica que deve ser feita na defasagem existente no comportamento do empregado entre a expectativa de desempenho definida com a organização e o seu desempenho real. A análise do gap entre o comportamento real e o ideal é o foco essencial da avaliação de desempenho, que considera igualmente as necessidades e as possibilidades do funcionário e da organização para a consecução das metas, padrões e expectativas definidas por ambas as partes. Esta ferramenta busca equilibrar resultados com os comportamentos praticados para sua obtenção.

A administração de recursos humanos no setor público possui algumas peculiaridades que são originárias da própria natureza das organizações que compõem esse setor. Mas a partir de tantas definições importantes sobre avaliação de desempenho, fica clara sua importância tanto para as organizações privadas quanto para organizações públicas.

2.2-AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO

A avaliação de desempenho é uma prática que vem sendo utilizada desde o surgimento das instituições privadas ou públicas, sendo que nestas a sua aplicação é mais recente e associada ao sistema de mérito.

O programa de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em Educação está previsto na lei 11091 de 2005, no seu artigo 24, § 1º, item III que diz:

Art. 24. O plano de desenvolvimento institucional de cada Instituição Federal de Ensino contemplará plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira, observados os princípios e diretrizes do art. 3º desta Lei.

§ 1º O plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira deverá conter:

- I - dimensionamento das necessidades institucionais, com definição de modelos de alocação de vagas que contemplem a diversidade da instituição;
- II - Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento; e

III - Programa de Avaliação de Desempenho.

O regulamento que estabelece as diretrizes para elaboração do plano de desenvolvimento foi publicado, através do Decreto No 5.825, de 29/07/2006 e define em seu artigo 5o, § 1o e § 2o que as ações de planejamento, coordenação, execução e avaliação do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação são de responsabilidade do dirigente máximo da IFE e das chefias de unidades acadêmicas e administrativas em conjunto com a unidade de gestão de pessoas.

O mesmo decreto define alguns conceitos, dentre eles:

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

VII - avaliação de desempenho: instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe de trabalho, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário definido pela IFE, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor;

No decreto 5825, observa-se que o plano de desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação deve garantir, entre outras coisas, que a avaliação de desempenho seja um processo que contemple a avaliação realizada pela força de trabalho, pela equipe de trabalho e pela IFE e que terão o resultado acompanhado pela comunidade externa.

A obtenção de resultado positivo no programa de avaliação de desempenho garante ao servidor, a progressão por mérito profissional que é definida no Art. 10, § 2º da lei 11091 de 2005 como: “mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada dezoito meses de efetivo exercício”.

3- ESTUDO DE CASO

3.1 - INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense é um dos 38 criados, em dezembro de 2008, pelo Governo Federal, a partir dos Cefets, escolas agrotécnicas e vinculadas às universidades. O projeto de expansão da Rede Federal foi iniciado em 2005 e tem o término previsto para o final de 2010.

O IF Fluminense nasce voltado para o mercado de trabalho com a responsabilidade de contribuir para o desenvolvimento econômico das regiões onde está instalado.

São sete campi: campus Campos-Centro, campus Campos-Guarus, campus Macaé e campus avançado Quissamã, no norte do estado do Rio; Campus Itaperuna e Campus Bom Jesus do Itabapoana, no noroeste e Campus Cabo Frio na Região dos Lagos. Também no norte do Rio funcionam os núcleos avançados de Quissamã e São João da Barra, além, da Unidade de Pesquisa e Extensão Agroambiental, que atende pequenos produtores rurais.

A presente pesquisa foi realizada apenas no *campus* Campos-Guarus. Criada através de ato governamental da Lei nº 11.195, de 18 de novembro de 2005 e autorizada a funcionar através da Portaria Ministerial de Nº 1.971, de 18 de dezembro de 2006, a Unidade de Ensino Descentralizada de Guarus, atual Campus Campos-Guarus, foi concebida para atender a população do antigo Distrito de Guarus, situado à margem esquerda do Rio Paraíba do Sul. O campus conta com a contribuição de 45 servidores administrativos e cerca de 60 professores para atender a demanda de cerca de 700 alunos.

3.2 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES

Em seu Plano de desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE, o IFF define o programa de Avaliação de desempenho como instrumento gerencial que permite mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, que deverá ocorrer mediante critérios objetivos decorrentes de metas institucionais descritas no PDI Institucional, previamente pactuadas com as equipes de trabalho com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor.

Os objetivos do Programa de avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos do IFF são:

- Atender às determinações legais e assim efetivar as progressões por mérito profissional;
- Incentivar a reflexão dos servidores acerca de suas responsabilidades para com o desenvolvimento das atividades de trabalho seja individual ou nas equipes e seu compromisso com os objetivos institucionais;
- Permitir acompanhamento gerencial e da comunidade interna dos resultados;
- Subsidiar as ações de desenvolvimento do servidor técnico-administrativo em educação seja através de programas e projetos de capacitação, de dimensionamento da força de trabalho ou, ainda, de ações voltadas ao favorecimento de ambiente agradável e produtivo de trabalho.

O processo de avaliação de desempenho no IFF é realizado através de três avaliações. A metodologia de duas delas segue na escolha de uma nota entre as opções 2, 4, 6, 8 e 10 para os dez critérios estabelecidos.

Uma das etapas é a auto-avaliação no qual cada servidor, como já indica o próprio nome, escolhe uma nota para sua avaliação a respeito dos seguintes critérios:

- **Pontualidade/Assiduidade:** se o servidor cumpre a jornada de trabalho pré-estabelecida tanto na questão horário quanto na questão freqüência.
- **Desenvolvimento Pessoal e Profissional:** se o servidor demonstra interesse na melhoria de seu desenvolvimento pessoal e profissional, procurando por seus próprios meios ou solicitando junto a sua coordenação/gerência/diretoria, oportunidades de qualificação e aperfeiçoamento pessoal e profissional, na área de atuação, buscando melhorar sua participação em programas/projetos/atividades institucionais.
- **Relacionamento Interpessoal:** quanto à capacidade de se relacionar com as outras pessoas dos diversos níveis hierárquicos e culturais, promovendo um ambiente de trabalho cooperativo, agradável e produtivo.
- **Flexibilidade/Adaptabilidade às Mudanças:** a respeito da capacidade de compreender e dar respostas às novas situações de trabalho; adaptar-se com agilidade às mudanças de metodologias, processos, tecnologias.
- **Comunicação:** quanto à capacidade de se expressar de forma clara, objetiva e adequada. Capacidade de possibilitar *feedback* no dia-a-dia do trabalho. Capacidade de descentralizar informações para o desenvolvimento das atividades/serviços.
- **Comportamento Ético:** a respeito da capacidade de resolver problemas, onde a questão ética tem lugar de destaque, não apenas no discurso, mas especialmente em exemplos práticos do dia a dia. Sua atitude é pautada pelo respeito ao próximo, integridade, impessoalidade nas ações e confiabilidade.
- **Qualidade do Trabalho:** Se o servidor apresenta habilidades pessoais e conhecimentos requeridos para o exercício do cargo ou função, capacidade de aplicar o conhecimento adquirido no uso de metodologias, tecnologias, etc. para melhorar o desenvolvimento das atividades, com objetividade, precisão, integralidade e organização atingindo os objetivos pré-estabelecidos.

- **Planejamento:** quanto à capacidade de desenvolver atividades/serviços de forma organizada, ou seja, com seqüência de ações necessárias para atingir objetivos e metas funcionais e institucionais.
- **Utilização de Materiais e Equipamentos:** o nível de Capacidade de utilização dos recursos materiais, equipamentos, considerando os fatores de custos, disponibilidade, uso correto e ético, etc.
- **Capacidade para Resolver Problemas:** a respeito da capacidade de resolver imprevistos, situações novas surgidas no trabalho buscando solucioná-las com eficácia e eficiência, a partir do conhecimento e experiência, para alcançar os objetivos e metas esperadas; capacidade de lidar e procurar solucionar conflitos, opiniões divergentes e condições adversas no ambiente de trabalho e a capacidade de apresentar idéias ou sugestões tendentes ao aperfeiçoamento das atividades.

A outra avaliação é feita pela equipe de trabalho ligada diretamente ao servidor que está sendo avaliado. A equipe estabelece notas para os seguintes critérios:

- **Conhecimento:** quanto à capacidade de aplicar o conhecimento adquirido no desenvolvimento das atividades da equipe de trabalho, desempenhando-as com precisão, integralidade, objetividade e organização atingindo os objetivos pré-estabelecidos.
- **Iniciativa e Criatividade:** a respeito da capacidade de visualizar novas situações surgidas no desempenho do trabalho em equipe, buscando solucioná-los, assim como de apresentar idéias ou sugestões tendentes ao aperfeiçoamento das atividades.
- **Responsabilidade:** se o servidor assume com responsabilidade as atividades que lhe são confiadas pela equipe de trabalho. Comprometimento com os objetivos, prazos e execução das atividades que lhe são confiadas.

- **Colaboração:** quanto à capacidade de colaborar com os colegas da equipe de trabalho na realização de tarefas conjuntas.

Os outros seis critérios restantes são os mesmos itens da auto-avaliação: relacionamento interpessoal; flexibilidade e adaptabilidade às mudanças; comunicação, comportamento ético, qualidade no trabalho e capacidade de resolver problemas.

No caso do servidor que possui cargo de chefia, através das funções gratificadas, existem formulários específicos que analisam critérios diferentes na hora da avaliação. Na auto-avaliação da chefia os critérios são estes:

- **Liderança:** Capacidade de incentivar a participação criativa e responsável da equipe de trabalho nas atividades da Coordenação/Gerência/Diretoria; Se o servidor proporciona um clima positivo de inter-relacionamento, de forma que a equipe de trabalho possa contar com apoio e compreensão, principalmente na gestão de conflitos e se a chefia delega competências estimulando a iniciativa e criatividade, respeitando as tomadas de decisão sugeridas pela equipe e o desenvolvimento pessoal e profissional da equipe.
- **Comunicação:** Receptividade para ouvir e entender o outro e se a chefia busca e divulga informações de interesse da equipe de trabalho e do setor.
- **Planejamento:** Promove a análise da realidade: levantamento das possibilidades e limitações para proposição de ações futuras, estabelecendo planos de ação condizentes com os objetivos traçados.
- **Decisão:** Toma decisões com segurança, coerência e imparcialidade para o bom desenvolvimento das atividades e das pessoas e se motiva a participação do grupo em decisões que envolvem as atividades do setor.
- **Supervisão:** Capacidade de orientar e acompanhar a execução das tarefas da equipe de trabalho e a capacidade de perceber e compreender os

possíveis problemas que estejam interferindo no trabalho, discutir e promover as possíveis soluções.

Na avaliação feita pela equipe de trabalho, a chefia é avaliada pelos seus colaboradores do setor, sob a luz dos mesmos critérios citados acima.

A última etapa, tanto para o processo de servidor com ou sem cargo de chefia, é o parecer final da chefia imediata. Neste formulário, a chefia, com base nos instrumentos de Auto-Avaliação e Avaliação da Equipe de Trabalho, escolhe uma das opções seguintes para definir o desempenho do servidor:

- Demonstra competências altamente relevantes na sua atuação profissional.
- De acordo com as qualidades que apresenta, poderia ser mais bem aproveitado em outra atividade no próprio setor de trabalho.
- Apresenta bom desempenho no trabalho, porém necessita de capacitação.
- De acordo com as qualidades que apresenta poderia ser melhor aproveitado em outro local de trabalho (identifica qual setor).
- Apresenta-se desmotivado e acomodado.
- Desconhece os objetivos do setor de trabalho e da Instituição.

Além de escolher um desses itens, a chefia imediata precisa preencher o campo da média final que é calculado conforme explicação a seguir:

Pontos obtidos na Auto-avaliação (AA) : _____

Pontos obtidos na Avaliação da Equipe (AE) : _____

Resultado Final = $\frac{(AA = \underline{\hspace{2cm}} \times 40) + (AE = \underline{\hspace{2cm}} \times 60)}{100}$

100

Pontuação final obtida: _____

Para obter a progressão por mérito o servidor precisa atingir no mínimo a média 50.

A avaliação é aproveitada também para que o servidor utilize desse momento para expor suas críticas, informar em que está se capacitando ou deseja se capacitar e dar sugestões a respeito do ambiente de trabalho.

3.3 - LEVANTAMENTO REALIZADO NO CAMPUS PESQUISADO

No período de 22 a 26 de novembro de 2010 foram aplicados os questionários para coleta de dados contendo 21 afirmações, nos quais cada servidor deveria indicar algum grau de conhecimento/concordância com o assunto indicado.

Participaram da pesquisa 29 servidores técnico-administrativos em efetivo exercício de um total de 45 servidores lotados no *campus*. Resultando em um percentual de 64,44% do universo geral. Dos 29 servidores, oito deles possuem cargo de chefia. Por se tratar de um campus recente, inaugurado em 2007, a maioria dos servidores estão em exercício no serviço público a menos de cinco anos. Distribuindo a amostra por nível de cargo, 19 servidores são de nível médio e 10 de nível superior, como bibliotecários, assistente social, psicólogo, pedagogos e médico.

A tabela 1 apresenta o resultado geral da opinião dos servidores em relação aos assuntos tratados.

Tabela 1 - Resultado Geral

Afirmações	Grau de Concordância/Conhecimento		
	Baixo	Médio	Alto
1- Conhecimento da Lei n. 11.091, de 12/01/2005, que dispõe sobre o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE.	27,59%	55,17%	17,24%
2- Conhecimento das diretrizes que norteiam a Avaliação de Desempenho Funcional dos Servidores Técnico-Administrativos, definido pelo Decreto n. 5.825, de 9/06/2006.	48,28%	44,83%	6,90%

3- Com os conhecimentos que tenho sobre Avaliação de Desempenho Funcional é possível participar do processo de avaliação adequadamente.	24,14%	48,28%	27,59%
4- Com os conhecimentos que tenho sobre Avaliação de Desempenho Funcional é possível avaliar os colegas servidores de forma correta.	17,24%	48,28%	34,48%
5- Geralmente os sistemas de Avaliação de Desempenho Funcional apresentam critérios subjetivos.	13,79%	48,28%	37,93%
6- A participação dos avaliadores na avaliação do desempenho dos seus pares é imparcial.	20,69%	58,62%	20,69%
7- A afinidade ou desajustes entre avaliadores e avaliados interfere no resultado da Avaliação do Desempenho Funcional.	13,79%	48,28%	37,93%
8- Os objetivos ou metas do setor de trabalho são passados claramente aos servidores.	27,59%	55,17%	17,24%
9- A Avaliação de Desempenho Funcional é mera formalidade para concessão de progressão.	34,48%	44,83%	20,69%
10- Um dos objetivos da Avaliação de Desempenho Funcional é aperfeiçoar o desempenho individual e institucional.	24,14%	24,14%	51,72%
11- As opiniões dos servidores são consideradas no dia-a-dia do trabalho.	20,69%	44,83%	34,48%
12- As tomadas de decisões são compartilhadas com a equipe de trabalho.	20,69%	44,83%	34,48%
13- As políticas e práticas de Gestão de Pessoas da Instituição estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores.	24,14%	34,48%	41,38%
14- Há motivação para participação do processo de Avaliação de Desempenho Funcional no IFF Campus Campos Guarus .	41,38%	41,38%	17,24%
15- Cada servidor deve participar na Avaliação do Desempenho Funcional do seu colega de trabalho.	10,34%	20,69%	68,97%

16- A auto-avaliação é um instrumento importante no processo de Avaliação de Desempenho Funcional.	6,90%	10,34%	82,76%
17- Os avaliadores devem receber treinamento para aplicação dos instrumentos de Avaliação de Desempenho Funcional.	10,34%	17,24%	72,41%
18- O chefe deve ser avaliado por seus colaboradores.	0,00%	6,90%	93,10%
19- Conhecimento do planejamento estratégico do IFF.	37,93%	55,17%	6,90%
20- Particpei na elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI do IFF.	48,28%	37,93%	13,79%
21- Conhecimento da missão, visão e valores do IFF.	20,69%	37,93%	41,38%

Podemos verificar que nas afirmações referentes ao conhecimento sobre a lei do PCCTAE e o decreto 5825, a maioria dos servidores (55,17%) declarou ter conhecimento médio sobre o PCCTAE e a maioria (48,28%) afirmou ter conhecimento baixo acerca do decreto. Demonstrando o desconhecimento sobre questões importantes da carreira e a sensação de segurança para participar do processo de avaliação foi considerada mediana (48,28%), tanto para a possibilidade de participar do processo de avaliação adequadamente quanto avaliar os colegas de forma correta.

Nos itens sobre a subjetividade na avaliação a maioria considera medianas essas características, já que o critério subjetivo da avaliação foi estimado baixo para apenas 13,79% dos respondentes, visto que 48,28% o consideram mediano e 37,93% alto, demonstrando que a maioria dos servidores considera que o processo seja plenamente a luz de critérios objetivos.

No item de imparcialidade ficou claro que 79,31% acreditam na participação imparcial no processo, já que 58,62% consideraram a participação dos avaliadores medianamente imparcial e 20,69% consideraram a participação imparcial. A maioria marcou o médio no item anterior, já que 48,28% (médio) acreditam que os desajustes entre avaliadores e avaliados interferem no resultado da avaliação.

Apenas 17,24% considera que os objetivos e metas do setor são passados claramente aos servidores, pois a maioria 27,59% e 55,17%, baixo e médio respectivamente, acredita que os objetivos deveriam ser passados com mais clareza. Em relação ao compartilhamento de decisões entre a equipe, a maioria considera que as decisões são compartilhadas medianamente, 44,83% e 34,48% concordam em grau alto.

Apesar de 51,72%(alto) considerar que um dos objetivos da Avaliação de Desempenho Funcional é aperfeiçoar o desempenho individual e institucional, quase 65% dos servidores entrevistados acredita em grau médio (44,83%) e alto (20,69%) que a avaliação é mera formalidade para concessão de progressão. E 41,38% consideram baixo o grau de motivação para participação no processo de avaliação de desempenho no *campus*, enquanto apenas 17,24% se sentem altamente motivados para participar.

Na opinião de 68,97% dos servidores cada servidor deve participar da avaliação do colega de setor, enquanto 10,34% consideram que a participação deve ser baixa. Em relação à auto-avaliação, a maioria de 82,76% acredita que o grau de importância da auto-avaliação é alto. Para 72,41% dos participantes, o grau de concordância com a necessidade de treinamento dos avaliadores é alto. O que caracteriza certa insegurança dos servidores. A maioria (93,10%) concorda (alto) que o chefe deve ser avaliado pelos seus colaboradores.

Para 34,48% e 41,38% dos servidores, as políticas e práticas de gestão de pessoas na Instituição estimulam de mediano para alto respectivamente o desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores, demonstrando pela opinião dos servidores que, no IFF, as atividades na gestão de pessoas não estão centradas unicamente nas suas funções burocráticas, existindo uma preocupação no desenvolvimento e valorização dos servidores.

Nos questionamentos que dizem respeito ao planejamento estratégico no IFF, constatou-se que 55,17% dos servidores possuem conhecimento mediano do modelo proposto na Instituição e apenas 6,9% alto conhecimento e que 41,38% apresentam conhecimento alto da missão, visão e valores do IFF. Quanto a

participação na elaboração do PDI, apenas 13,79% tiveram alta participação, e 48,28% tiveram pouca participação.

Além do resultado envolvendo os 29 servidores que participaram da pesquisa de uma forma geral, foi feita uma divisão entre os que possuem cargo de chefia (8 servidores) e os que não possuem (21 servidores). Os resultados podem ser vistos na tabela 2 e na tabela 3.

Tabela 2 - Resultado para servidores com cargo de chefia

Afirmações	Grau de Concordância/Conhecimento		
	Baixo	Médio	Alto
1- Conhecimento da Lei n. 11.091, de 12/01/2005, que dispõe sobre o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE.	50%	37,5%	12,5%
2- Conhecimento das diretrizes que norteiam a Avaliação de Desempenho Funcional dos Servidores Técnico-Administrativos, definido pelo Decreto n. 5.825, de 9/06/2006.	62,5%	25%	12,5%
3- Com os conhecimentos que tenho sobre Avaliação de Desempenho Funcional é possível participar do processo de avaliação adequadamente.	37,5%	37,5%	25%
4- Com os conhecimentos que tenho sobre Avaliação de Desempenho Funcional é possível avaliar os colegas servidores de forma correta.	37,5%	37,5%	25%
5- Geralmente os sistemas de Avaliação de Desempenho Funcional apresentam critérios subjetivos.	0%	37,5%	62,5%
6- A participação dos avaliadores na avaliação do desempenho dos seus pares é imparcial.	25%	50%	25%
7- A afinidade ou desajustes entre avaliadores e avaliados interfere no resultado da Avaliação do Desempenho Funcional.	0%	50%	50%

8 -Os objetivos ou metas do setor de trabalho são passados claramente aos servidores.	25%	50%	25%
9 -A Avaliação de Desempenho Funcional é mera formalidade para concessão de progressão.	25%	62,5%	12,5%
10 -Um dos objetivos da Avaliação de Desempenho Funcional é aperfeiçoar o desempenho individual e institucional.	25%	37,5%	37,5%
11 -As opiniões dos servidores são consideradas no dia-a-dia do trabalho.	25%	37,5%	37,5%
12 -As tomadas de decisões são compartilhadas com a equipe de trabalho.	25%	25%	50%
13 -As políticas e práticas de Gestão de Pessoas da Instituição estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores.	25%	50%	25%
14 -Há motivação para participação do processo de Avaliação de Desempenho Funcional no IFF Campus Campos Guarus .	37,5%	50%	12,5%
15 -Cada servidor deve participar na Avaliação do Desempenho Funcional do seu colega de trabalho.	12,5%	25%	62,5%
16 -A auto-avaliação é um instrumento importante no processo de Avaliação de Desempenho Funcional.	25%	12,5%	62,5%
17 -Os avaliadores devem receber treinamento para aplicação dos instrumentos de Avaliação de Desempenho Funcional.	12,5%	0%	87,5%
18 -O chefe deve ser avaliado por seus colaboradores.	0%	0%	100%
19 -Conhecimento do planejamento estratégico do IFF.	0%	75%	25%
20 -Participei na elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI do IFF.	50%	25%	25%
21 - Conhecimento da missão, visão e valores do IFF.	12,5%	25%	62,5%

Tabela 3 - Resultado para servidores que não possuem cargo de chefia

Afirmações	Grau de Concordância/Conhecimento		
	Baixo	Médio	Alto
1- Conhecimento da Lei n. 11.091, de 12/01/2005, que dispõe sobre o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE.	19,05%	61,90%	19,05%
2- Conhecimento das diretrizes que norteiam a Avaliação de Desempenho Funcional dos Servidores Técnico-Administrativos, definido pelo Decreto n. 5.825, de 9/06/2006.	42,86%	52,38%	4,76%
3- Com os conhecimentos que tenho sobre Avaliação de Desempenho Funcional é possível participar do processo de avaliação adequadamente.	19,05%	52,38%	28,57%
4- Com os conhecimentos que tenho sobre Avaliação de Desempenho Funcional é possível avaliar os colegas servidores de forma correta.	9,52%	52,38%	38,10%
5- Geralmente os sistemas de Avaliação de Desempenho Funcional apresentam critérios subjetivos.	19,05%	52,38%	28,57%
6- A participação dos avaliadores na avaliação do desempenho dos seus pares é imparcial.	19,05%	61,90%	19,05%
7- A afinidade ou desajustes entre avaliadores e avaliados interfere no resultado da Avaliação do Desempenho Funcional.	19,05%	47,62%	33,33%
8- Os objetivos ou metas do setor de trabalho são passados claramente aos servidores.	28,57%	57,14%	14,29%
9- A Avaliação de Desempenho Funcional é mera formalidade para concessão de progressão.	38,10%	38,10%	23,81%
10- Um dos objetivos da Avaliação de Desempenho Funcional é aperfeiçoar o desempenho individual e institucional.	23,81%	19,05%	57,14%
11- As opiniões dos servidores são consideradas no dia-a-dia do trabalho.	19,05%	47,62%	33,33%

12- As tomadas de decisões são compartilhadas com a equipe de trabalho.	19,05%	52,38%	28,57%
13- As políticas e práticas de Gestão de Pessoas da Instituição estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores.	23,81%	28,57%	47,62%
14- Há motivação para participação do processo de Avaliação de Desempenho Funcional no IFF Campus Campos Guarus .	42,86%	38,10%	19,05%
15- Cada servidor deve participar na Avaliação do Desempenho Funcional do seu colega de trabalho.	9,52%	19,05%	71,43%
16- A auto-avaliação é um instrumento importante no processo de Avaliação de Desempenho Funcional.	0,00%	9,52%	90,48%
17- Os avaliadores devem receber treinamento para aplicação dos instrumentos de Avaliação de Desempenho Funcional.	9,52%	23,81%	66,67%
18- O chefe deve ser avaliado por seus colaboradores.	0,00%	9,52%	90,48%
19- Conhecimento do planejamento estratégico do IFF.	52,38%	47,62%	0,00%
20- Particpei na elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI do IFF.	47,62%	42,86%	9,52%
21- Conhecimento da missão, visão e valores do IFF.	23,81%	42,86%	33,33%

Alguns pontos merecem destaque após essa separação.

O primeiro deles é a questão do conhecimento da lei 11091 e do decreto 5825. Entre os que não possuem cargo de chefia 19,05% dos servidores informaram ter baixo conhecimento da lei 11091, ao ver a realidade das declarações dos servidores com cargo de chefia, essa mesma porcentagem chega a 50%. O mesmo acontece com o conhecimento do decreto 5825, para servidores sem chefia 42,86% afirmam ter baixo conhecimento, enquanto nos servidores com chefia esse número chega a 62,5%.

Podemos perceber através das afirmações 3 e 4 que os servidores que possuem chefia se sentem menos preparados para participar do processo de avaliação, já que apenas 9,5% dos servidores consideram que o grau de conhecimento sobre avaliação é baixo para avaliar os colegas de trabalho. Enquanto 37,5 dos coordenadores consideram seu próprio conhecimento baixo para participar da avaliação dos colegas.

Por outro lado, a maior parte dos servidores com chefia considera que os critérios de avaliação são subjetivos. E os servidores sem chefia consideram que o grau de subjetividade nos critérios é médio.

Outro ponto de divergência é em relação ao conhecimento do planejamento estratégico do IFF, 75% dos servidores com chefia declaram possuir um grau médio de conhecimento. Enquanto a maioria (52,38%) dos que não possuem cargo de chefia declara ter baixo conhecimento.

4 - CONCLUSÃO

As organizações contemporâneas com visão de futuro, sendo públicas ou privadas, precisam compreender o papel fundamental do capital humano no desenvolvimento organizacional, e começar a procurar adotar estratégias voltadas a valorização de seus funcionários.

No caso das instituições públicas percebemos a intenção de modificar os paradigmas existentes no serviço público, mas muito precisa ser feito para que o processo de avaliação de desempenho seja eficaz e eficiente. O objetivo proposto na pesquisa foi identificar as dificuldades enfrentadas na implantação de programas de avaliação de desempenho funcional.

Foram detectadas algumas dificuldades como a insegurança dos coordenadores para realizar o processo de avaliação de desempenho e a falta de treinamento específico. Outro ponto percebido foi a falta de motivação dos servidores.

A área de gestão de pessoas precisa incentivar a participação dos servidores no processo, divulgar a avaliação de desempenho. Preparar as pessoas para este momento, mobilizar os canais de comunicação interna para que todos entendam o processo por completo.

Desenvolver pessoas é uma tarefa intensa e que demanda tempo. Implica em diagnosticar as competências exigidas pelos cargos e confrontá-las com as de seus ocupantes, suprimindo as lacunas existentes através do estabelecimento e acompanhamento de planos de desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. de **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

ALONSO, Rita. **Avaliação do desempenho humano**. Disponível em: <<http://www.ritaalonso.com.br/?p=2491>>. Acesso em: 2 dez. 2010.

BRASIL. **Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. Acesso em: 30 nov. 2010.

BRASIL. **Decreto n. 5.825, de 29 de junho de 2006**. Estabelece as diretrizes para elaboração do plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 30 jun. 2006. Seção 1, p. 64-65. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm> Acesso em: 30 nov. 2010.

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

_____. **Recursos Humanos**. São Paulo: Editora Atlas, 1983.

HIPÓLITO, José Antonio M.; REIS, Germano G. A avaliação como instrumento de gestão. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). **As pessoas na organização**. 5. ed. São Paulo: Gente, 2002.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. 6. ed. São Paulo: Editora Ltda. 1996.

SÀ, José Wilton Bessa Macêdo. **Modelo de avaliação de desempenho da gestão organizacional pública**, Ceará, 2005, 145 f.- (Dissertação Profissional em Administração). Ceará: Universidade Estadual do Ceará, 2005.

SALEME, Samira Bissoli. **Módulo de recursos humanos, avaliação e desempenho**. Vila Velha: ESAB, 2008.

SIQUEIRA, Wagner, **Avaliação de Desempenho: uma ferramenta estratégica**, disponível em: <www.portaladm.adm.br/Tga/tga45.htm> Acesso em 17 nov. 2010.