



**Ministério da Educação – MEC**  
**Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES**  
**Diretoria de Educação a Distância – DED**  
**Universidade Aberta do Brasil – UAB**  
**Programa Nacional de Formação em Administração Pública – PNAP**

**AVALIAÇÃO DIAGNÓSTICA SOBRE A EFETIVIDADE DO  
INSTRUMENTO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO  
ÂMBITO DO MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E  
ABASTECIMENTO NOS ÚLTIMOS TRÊS ANOS.**

Leonice de Jesús Pereira Dutra

Brasília – DF

2015

Leonice de Jesús Pereira Dutra

**AVALIAÇÃO DIAGNÓSTICA SOBRE A EFETIVIDADE DO  
INSTRUMENTO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO  
ÂMBITO DO MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E  
ABASTECIMENTO NOS ÚLTIMOS TRÊS ANOS.**

Monografia apresentada ao Departamento de  
Administração como requisito parcial à obtenção  
do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Prof. Msc. Átila Rabelo

Brasília – DF

2015

Leonice de Jesús Pereira Dutra

**UM ESTUDO DE CASO ACERCA DA IMPLEMENTAÇÃO DO  
PROGRAMA QUE INSERE O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO DE SERVIDORES NO MINISTÉRIO DA  
AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão da disciplina Projeto de Pesquisa em Administração da  
Universidade de Brasília da aluna

Leonice de Jesús Pereira dutra

Profº. Msc. Átila Rabelo  
Professor- Orientador

Dr. Ronni Amorim  
Professor Examinador

Brasília, 21 de junho de 2015.

Agradeço aos meus pais Eponina Gama Ferreira Rocha (em memória) e José Pereira da Rocha (em memória) que contribuíram para minha formação.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu marido Ivanildo Brito Dutra que me ofereceu todo o suporte emocional para concluir mais essa etapa da minha vida.

Aos professores, tutores e responsáveis pela Tecnologia da Informação EAD/UNB, que no decorrer do curso foram imprescindíveis para minha formação.

Ao meu orientador Prof<sup>o</sup>. Msc. Átila Rabelo que me incentivou e buscou soluções para que o projeto tivesse andamento e finalização.

“Tudo o que um sonho precisa para ser realizado é alguém  
que acredite que ele possa ser realizado.”

(Roberto Shinyashiki)

## RESUMO

Este trabalho propõe mostrar as falhas de implementação de um sistema de avaliação de desempenho de servidores no âmbito do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA.

Os atuais sistemas de avaliação são oriundos de um projeto do Ministério do Planejamento, que foi instituído por meio da Portaria 399/2010.

Essa portaria dita as regras para mensuração do desempenho individual dos servidores do Executivo através de um ciclo com a duração de 12 meses, onde são definidas metas individuais e institucionais a serem atingidas com fins de apuração de competências.

O setor que é responsável pela avaliação de desempenho é o de Gestão de Pessoas de cada organização e cabe a ele o acompanhamento dos trabalhos.

A metodologia utilizada foi por meio de pesquisa documental, observação direta e revisão bibliográfica.

Os resultados finais dos estudos demonstraram que a Avaliação de Desempenho tornou-se um motivo de insatisfação geral para os servidores do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

**Palavras-chave:** Avaliação de Desempenho. Gestão de Pessoas. Competências.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
1.1. Objetivos.....	10
1.1.1 Objetivo Geral.....	10
1.1.2 Objetivos Específicos.....	10
1.2. Justificativa.....	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
3. METODOLOGIA.....	12
3.1 Tipo e técnicas de pesquisa.....	12
3.2 Caracterização da organização pesquisada.....	13
3.3 Procedimentos de coleta de dados.....	15
3.4 Análise de dados.....	15
4. RESULTADOS.....	16
5. CONCLUSÕES.....	20
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	21
ANEXOS.....	22



## **1. INTRODUÇÃO**

Na Administração Pública, o sistema de avaliação de desempenho foi criado com vistas a mensurar as competências de servidores públicos por meio de instituição de metas institucionais e individuais.

O propósito da avaliação de desempenho é a melhora do desempenho dos servidores em suas funções de modo gradativo, ou seja, conforme as falhas vão surgindo determinado setor, o gestor, após da avaliação de desempenho dos membros de suas equipes, poderá chegar um fator de resolução com a criação de projetos de capacitação/aperfeiçoamento para alcançar os resultados almejados.

Este estudo é um projeto de pesquisa acadêmico, elaborado como principal requisito para conclusão do Curso de Bacharelado em Administração Pública-EAD, oferecido pela Universidade de Brasília-UNB e tem por objetivo mostrar os conflitos de implantação e implementação da Avaliação de Desempenho em um órgão da Administração Pública.

Em 10 de setembro de 2010 o Ministério do Planejamento, através da Portaria 399, publicou as regras para medir o desempenho individual dos servidores do Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão, com vistas ao pagamento de duas gratificações regulamentadas pelo Decreto 7.133, de 19/03/10: a Gratificação de Desempenho do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo – GDPGPE; e a Gratificação de Desempenho de Atividade Técnica de Planejamento - GDATP.

O Decreto acima referido estabeleceu os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento de 48 gratificações de desempenho a 80 órgãos e entidades do Executivo.

Devido a falta de regulamentação, os servidores que têm direito à gratificação recebiam os valores correspondentes a 80 pontos e atualmente recebem valores que vão de 80 a 100 pontos por causa de sua avaliação, que consiste em ciclos de avaliação anuais que definem o valor referente ao alcance de suas metas no decorrer do ciclo.

No Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, houve a avaliação de desempenho nos últimos três ciclos, mas devido ao não treinamento dos autores envolvidos no processo – chefes de equipes, gestores, avaliador – bem como ao não esclarecimento aos servidores da importância da avaliação de desempenho para o servidor e para o órgão, os dados coletados foram infrutíferos e não houve a publicação de resultados nas datas previstas e conseqüente liberação das gratificações dos servidores.

## **1.1. OBJETIVOS**

### **1.1.1 OBJETIVO GERAL**

Proceder a uma avaliação diagnóstica e situacional a respeito da efetividade do modelo de avaliação de desempenho empregado pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento no decorrer dos últimos três ciclos de avaliação.

### **1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Identificar conceitos para tornar relevantes à pesquisa tais como: Avaliação de Desempenho, efetividade, gestão de pessoas;

Coletar dados de pesquisa documental sobre sistemas de avaliação do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento por meio de pesquisa documental e observação direta;

Proceder a uma análise sobre melhorias aplicáveis ao sistema de avaliação de desempenho;

Confrontar os dados coletados de modo a examinar a efetividade do modelo de avaliação de desempenho na organização pesquisada, apresentando sugestões de melhoramento.

## **1.2 JUSTIFICATIVA**

Apesar de ser um assunto em foco atualmente, na administração pública brasileira, o sistema de avaliação do servidor público federal apresenta falhas e não é feito adequadamente.

A maioria dos servidores de organizações públicas não tem acompanhamento de suas tarefas, pois essas não são mensuráveis como em uma organização privada, pelo fato de que em muitos setores não há metas a alcançar, tornando seu trabalho lento e ineficiente.

Esse estudo tem como objetivo explicar as deficiências do sistema de avaliação no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento causadas pelo não comprometimento dos autores envolvidos no processo e mostrar alternativas para resoluções de falhas simples que podem estar ligadas ao treinamento de uma determinada parcela de servidores para que a coleta de dados seja frutífera.

A Avaliação de Desempenho é muito importante para mensurar o desempenho institucional e individual de uma organização, pois devido aos dados de metas, torna-se possível um alinhamento dos serviços e processos dentro da instituição e corrigir as falhas de modo a alcançar eficiência e efetividade.

As sugestões de melhoramento no método de avaliação e os passos a serem seguidos para conseguir êxito serão de muita importância para o órgão, e a efetivação de um sistema que seja totalmente informatizado e não manual irá agilizar a coleta de dados de avaliação de desempenho da instituição e de servidores e prosseguir aos trabalhos de progressão funcional e posterior pagamento de gratificação aos servidores que já foram avaliados, mas estão aguardando o final dos trabalhos para terem suas notas publicadas e posterior recebimento das gratificações na íntegra.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Chiavenato (1999) define Gestão de Pessoas como uma área sensível à mentalidade que predomina nas organizações e depende da cultura que existe na organização, bem como da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental e outros fatores.

Chiavenato (1999) visualiza as pessoas dentro de uma organização como recursos humanos e produtivos.

Os aspectos fundamentais da Gestão de Pessoas, de acordo com Chiavenato (1999) são três e engloba as pessoas como seres humanos, como ativadores inteligentes de recursos organizacionais e como parceiros da organização.

Conforme Chiavenato (1999), avaliação de desempenho é o processo que mede o desempenho do funcionário. Desse modo acredita-se que é o processo que serve para medir a eficiência tanto do indivíduo quanto da organização.

Segundo Pontes (2008), um programa de avaliação tem como principais objetivos tornar o planejamento da empresa dinâmico, conseguir melhorias voltadas à produtividade, qualidade e satisfação de clientes e outros fatores positivos.

De acordo com Carbone et al. (2005), as competências humanas agregam valores econômico e social aos indivíduos e as organizações.

A avaliação de desempenho está ligada a gestão de pessoas, que cria mecanismos para medir as competências do ser humano na organização por meio de formulários e programas computacionais.

A avaliação de desempenho é feita da seguinte forma: auto avaliação, avaliação do funcionário feita pela chefia e da chefia feita pelo funcionário.

Segundo Marras (2000), o desempenho de uma pessoa está ligado aos conhecimentos, habilidades e atitudes que a mesma possui, os quais contribuem para a geração de valor para a organização, fazendo com que o desempenho individual, reflita no

desempenho da organização como um todo.

Os tipos de avaliação de desempenho, segundo Gillen (2001) são avaliação formal e informal. Já para Pontes (2008) as avaliações são feitas por métodos individuais e de equipes.

A Avaliação de Desempenho é uma ferramenta de Gestão e tem como objetivos: medir o desempenho institucional e individual; gerar insumos para o desenvolvimento organizacional; promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos; subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, ao desenvolvimento individual e institucional; valorizar e reconhecer o desempenho eficiente do servidor no exercício de suas atribuições; proporcionar "feedback" aos funcionários sobre seu desempenho; identificar as necessidades de capacitação; identificar as necessidades de adequação funcional; promover a integração dos níveis hierárquicos através da comunicação entre avaliadores e avaliados, contribuindo para melhoria do clima organizacional. (Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/avaliacao-de-desempenho>>. Acesso em 20 de junho de 2015).

São dois os tipos de avaliação de desempenho: a avaliação individual que é constituída pela meta individual e avaliação dos fatores de competência, onde o servidor deverá apresentar competências e características que são importantes para o bom desempenho de seu trabalho e a avaliação institucional que é constituída pela meta global e metas intermediárias. Essas metas são proposta pela Coordenação-Geral de Planejamento e Gestão - CGPLAN e pela Assessoria de Gestão Estratégica - AGE, em consonância com as diretrizes do planejamento estratégico do Ministério, do Plano Plurianual (PPA), da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e da Lei de Orçamento Anual (LOA). (Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/avaliacao-de-desempenho>>. Acesso em 20 de junho de 2015).

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 TIPO E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Foi realizada uma técnica de caráter exploratória e qualitativa no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento sito à Explanada dos Ministérios na cidade de Brasília no Distrito Federal.

Godoy (1995, p.58) põe em foco algumas características principais de uma pesquisa qualitativa, que dão base a este trabalho: considera o ambiente como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave; possui caráter descritivo; o processo é o foco principal de abordagem e não o resultado ou o produto; a análise dos dados foi realizada de forma intuitiva e indutivamente pelo pesquisador; não requereu o uso de técnicas e métodos

estatísticos; e, por fim, teve como preocupação maior a interpretação de fenômenos e a atribuição de resultados.

### **3.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA**

A pesquisa foi realizada no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento na cidade de Brasília no Distrito Federal.

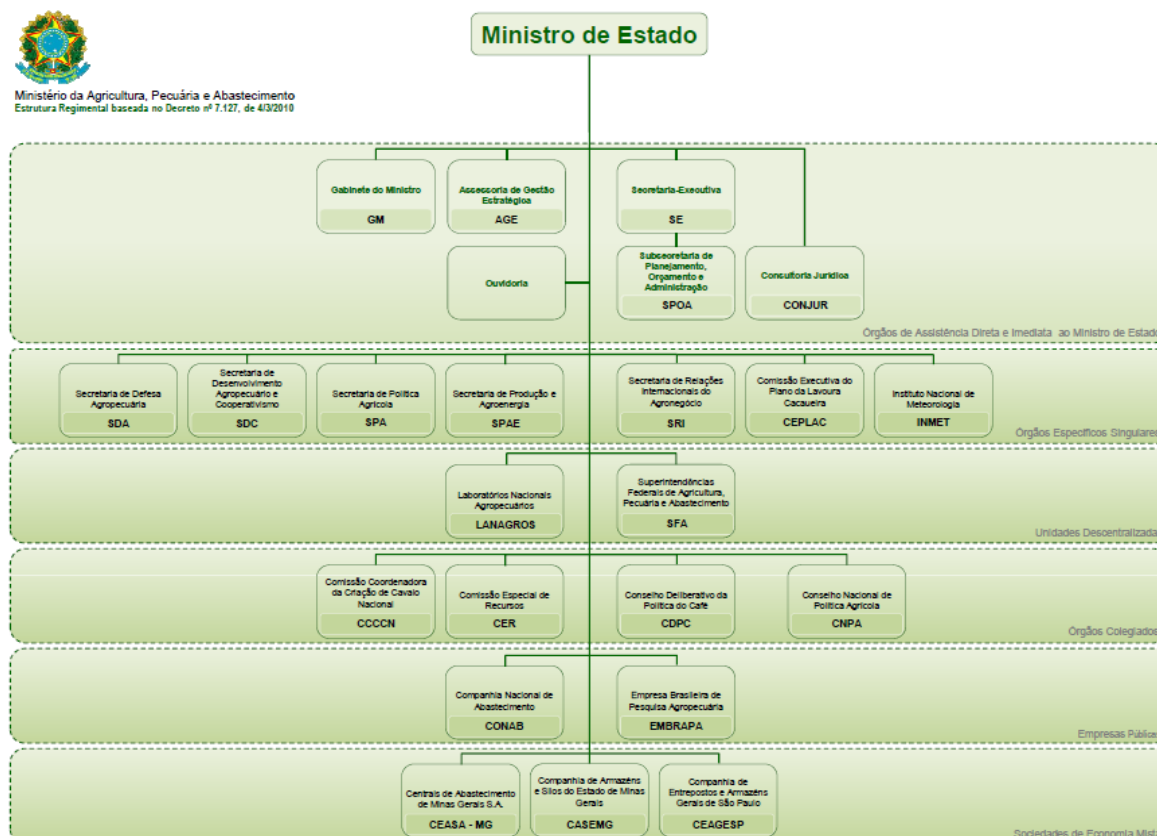
O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa) é responsável pela gestão das políticas públicas de estímulo à agropecuária, pelo fomento do agronegócio e pela regulação e normatização de serviços vinculados ao setor e busca integrar sob sua gestão os aspectos mercadológico, tecnológico, científico, ambiental e organizacional do setor produtivo e também dos setores de abastecimento, armazenagem e transporte de safras, além da gestão da política econômica e financeira para o agronegócio por meio da integração do desenvolvimento sustentável e da competitividade que visa à garantia da segurança alimentar da população brasileira e a produção de excedentes para exportação, fortalecendo o setor produtivo nacional e favorecendo a inserção do Brasil no mercado internacional.

Conforme informações em sua página da internet, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento tem como **Missão**: “Promover o desenvolvimento sustentável e a competitividade do agronegócio em benefício da sociedade brasileira”, **Visão**: “Ser reconhecido pela qualidade e agilidade na implementação de políticas e na prestação de serviços para o desenvolvimento sustentável do agronegócio” e **Valores**: “Comprometimento; eficiência e eficácia; estratégia; ética; foco no cliente; inovação; liderança; organização; respeito; trabalho em equipe e transparência.”

Atualmente, O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento tem uma quantidade de 10.875 servidores constante de seu quadro funcional mais 14.819 servidores provenientes de órgãos ligados diretamente a sua administração tais como: Companhia de Colonização do Nordeste (1), Companhia Nacional de Abastecimento (4.946) e Empresa Brasileira de pesquisa Agropecuária (9.872). Sua estrutura organizacional está organizada da seguinte forma:



Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento  
Estrutura Regimental baseada no Decreto nº 7.127, de 4/3/2010



De acordo com Decreto nº 7.133 de 19/03/2010, a avaliação de desempenho é “o monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e das entidades de lotação dos servidores (...), tendo como referências as metas globais e intermediárias das unidades”.

A citada avaliação de desempenho é feita por meio de ciclos durante um período de doze meses que contempla a realização da avaliação de desempenho individual e institucional, com vistas a aferir o desempenho dos servidores.

No Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, o ciclo de avaliação compreende o período de 1º de novembro a 31 de outubro do ano seguinte. No início de cada ciclo são elaboradas as metas globais e intermediárias que compõem a avaliação institucional e as Metas individuais que compreendem os critérios e fatores de avaliação de competência dos servidores dentro da organização.

As metas individuais refletem nas competências do servidor, pois são aferidas de acordo com o desempenho individual destas nas tarefas e atividades a ele atribuídas pelo seu avaliador que pode ser a chefia imediata ou alguém nomeado para esse fim. A Avaliação de Desempenho tem repercussão nas gratificações de desempenho do servidor e tem, também, relação com a progressão funcional e estágio probatório.

Veja esquema abaixo referente avaliação por metas:



### **3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETAS DE DADOS**

A coleta de dados foi feita por meio documental e participação na elaboração e ajuste de formulários de avaliação de Desempenho junto ao Sistema de Informática da organização.

### **3.4 ANÁLISE DE DADOS**

Conforme OLABUENAGA e ISPIZÚA (1989), a análise de conteúdo é uma técnica para ler e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos, que analisados adequadamente nos abrem as portas ao conhecimento de aspectos e fenômenos da vida social de outro modo inacessíveis.

A matéria-prima da análise de conteúdo é originada de qualquer material oriundo de comunicação verbal ou não-verbal, como cartas, cartazes, jornais, revistas, informes, livros, relatos auto-biográficos, discos, gravações, entrevistas, diários pessoais, filmes, fotografias, vídeos, etc. Os dados dessas fontes chegam ao investigador em estado bruto e precisam ser processados de modo a facilitar o trabalho de compreensão, interpretação e inferência que se deseja na análise de conteúdo.

O critério utilizado foi por meio de observação direta e cruzamento de dados do relatório dos três últimos anos. Os dados estão armazenados dentro do sistema SISAD do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento que poderão ser acessados somente pelos

administradores do sistema.

#### **4. RESULTADOS**

Apesar da constante cobrança aos gestores de unidades, inicialmente houve dificuldade por parte desses com vistas à criação de equipes de trabalho. Foi difícil convencer os servidores quanto à importância da Avaliação de Desempenho para a organização e sobre a reflexão negativa em seus salários. A gratificação seria afetada se não houvesse colaboração.

O Sistema de Avaliação de Desempenho (SISAD) é um aplicativo do Ministério da Agricultura por meio do qual serão realizadas as avaliações de desempenho individual de todos os seus servidores. A automatização visa agilizar o processo de avaliação de desempenho. O servidor obtém a senha de acesso ao SISAD após seu cadastramento no Sistema. O qual será feito de forma gradual por meio das Unidades de Avaliação, por seus gestores e suplentes, que cadastrarão as equipes de trabalho e seus representantes e finalmente as chefias imediatas e os membros de cada equipe.

No início dos trabalhos, a avaliação de desempenho foi feita dentro do sistema e houve inúmeros problemas referentes às abas, que dificultavam o acesso dos atores envolvidos no processo: os chefes de equipes, gestores, servidores, examinadores, avaliadores, interlocutores e as falhas causavam muitos transtornos e atraso na inserção de dados.

No decorrer dos trabalhos foram feitos inúmeros ajustes no formulário de avaliação, bem como acréscimos de abas para melhor compreensão, pois o sistema foi feito para avaliar as competências de todos e teria que ser claro e de fácil acesso, porque há servidores que não sabem lidar com a informática.

Houve reuniões com os responsáveis pelo sistema de avaliação no departamento de Tecnologia da Informação, bem como com os administradores do sistema de avaliação e, apesar dos inúmeros ajustes e das cobranças, os resultados de coleta de dados não foram satisfatórios. A técnica responsável pelo sistema orientou a prosseguir com os trabalhos e conforme surgissem falhas, essas seriam corrigidas.

Nos 3º e 4º ciclo houve uma inconsistência de dados, porque a avaliação foi feita metade no sistema e metade no papel e esse fato acarretou perda de dados de avaliação que ainda não foram recuperados. Já no 5º ciclo, os ajustes estavam dando resultado e a descrença do servidor deu lugar a confiança. O servidor estava ciente de que a avaliação de desempenho veio para ficar e apesar da resistência no início, passaram a se inteirar e saber como o sistema funcionava e como era feita a inserção de dados e posterior coleta, de modo que o ciclo



alcançasse êxito e que os dados de avaliação referente a pontuação, fossem publicados e a gratificação liberada.

A avaliação de desempenho no Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento é feita por meio do sistema SISAD, onde os servidores são orientados, após a criação do Plano de Trabalho a fazer o aceite de suas metas, para futuramente coletar os dados de avaliação que é feita por um avaliador, que pode ser o chefe imediato ou outro nomeado para esse fim.

Cabe ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento o monitoramento das ações e atividades desenvolvidas com vistas ao cumprimento de sua missão institucional e o acompanhamento atuação do servidor em função das atividades que realiza, das metas estabelecidas, dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho foi instituída pela Lei nº 11.784 de 22 de setembro de 2008 e regulamentada pelo Decreto nº 7.133 de 19 de março de 2010.

Todos os servidores que compõem uma equipe de trabalho são avaliados, inclusive os que não fazem jus as gratificações de desempenho GDPGPE, GDACE e GDTFa e os servidores ocupantes de cargo em comissão do grupo Direção e Assessoramento Superior (DAS) dos níveis 1, 2 e 3, mas esses últimos, se forem servidores sem vínculo, não recebem gratificação. O objetivo da avaliação deles é somente promover a melhoria da qualificação do serviço público.

A avaliação individual é realizada no mês novembro logo após o encerramento do ciclo e a apuração e homologação dos resultados são publicados no Boletim de Pessoal para que seus efeitos financeiros sejam incorporados ao pagamento a partir do mês seguinte.

No plano de trabalho são cadastradas as metas de desempenho individuais de cada servidor e elas cumprem dois papéis, a contribuição de cada um para que a equipe alcance as metas intermediárias e avaliação individual do servidor. No plano de trabalho, cada servidor deve estar obrigatoriamente vinculado a pelo menos uma ação, atividade, projeto ou processo, mas não foi o que ocorreu na prática, pois muitos servidores não tiveram suas metas cadastradas, equipes não tiveram suas metas intermediárias cadastradas, assim como, também não houve o cadastramento de ações representativas e atividades de ações, que eram função do gestor da unidade.

Para a elaboração de metas e indicadores, as áreas podem contar com o apoio técnico da Coordenação Geral de Planejamento e o modelo do formulário do plano de trabalho pode ser encontrado no SISAD.

Ao longo do ciclo de avaliação, o responsável pela equipe deve monitorar os

indicadores e as metas que ele apresenta, pois as metas devem ser alcançadas e , a coleta parcial é realizada em maio, e deve compor o plano.

Depois, ao final do ciclo, são inseridas no plano as apurações das metas intermediárias e finais. Assim, é possível realizar o fechamento dos resultados obtidos, mas no caso do MAPA, esses números não fecharam, pois a adesão não foi muito grande durante o 5º Ciclo.

De acordo com informações do site do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, o servidor pode não ficar satisfeito com o resultado da avaliação individual e pode apresentar um pedido de reconsideração e, num segundo momento, um recurso. O primeiro será avaliado pelo seu chefe imediato, já o recurso segue para o julgamento da Comissão de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho (CAD) ou pela Subcomissão de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho (SCAD), conforme o caso. Tudo isso deve obedecer a seguinte tramitação, que é realizada pelo SISAD:

1 – Até dez dias depois da divulgação dos resultados da avaliação individual, o servidor apresenta o pedido de reconsideração por meio do SISAD, que notifica ao chefe imediato dele.

2 – O chefe imediato tem o prazo de cinco dias para analisar e julgar o pedido de reconsideração do servidor. A decisão é notificada ao servidor.

3 – Se o chefe indeferir o pedido ou deferi-lo parcialmente, o servidor tem o prazo de dez dias para encaminhar um recurso para a Comissão de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho (CAD), se estiver lotado na sede do MAPA, Inmet ou CEPLAC, ou para a Subcomissão de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho (SCAD), se estiver lotado nas Superintendências Federais de Agricultura (SFAs) ou LANAGROS.

4 – A CAD ou a SCAD julgam o processo em última instância, podendo manter ou alterar a pontuação do servidor.

Deve-se deixar bem claro que o recurso dirigido a esses órgãos ainda não foram julgados, tendo em vista que essas comissões não foram criadas e muitos servidores foram lesados pelo seu avaliador e estão esperando uma posição do setor de gestão de Pessoas quanto ao que vai ser feito, pois há várias reclamações sobre perseguições, avaliações com pontos insuficientes, pois foi dado poder de decisão a pessoas sem capacitação necessária para ser avaliador, líder de equipes de trabalho ou gestores.

A publicação da Portaria Mapa nº 273, de 04 de abril de 2012, fixou a meta global de desempenho institucional para o 3º ciclo de avaliação do Mapa, que ocorreu de 1º de novembro de 2011 a 31 de outubro de 2012. Após o encerramento do ciclo e processamento

de seu resultado final, a Portaria Mapa nº 26, de 15 de janeiro de 2013, publicada no Boletim de Pessoal Extraordinário nº 02, de 15 de janeiro de 2013, homologou os resultados da avaliação de desempenho individual de, aproximadamente, 12.200 servidores, ou seja, levando-se em conta que a quantidade total de servidores que são mais de 40.000, a adesão ao sistema de avaliação não foi a esperada, porque muitos deixaram de ser avaliados.

O 4º Ciclo de Avaliação de Desempenho iniciou em 1º de novembro de 2012 e prosseguiu até o dia 31 de outubro de 2013. Foi publicada a Portaria nº 1091, de 29 de novembro de 2012, fixando a meta global de desempenho institucional. Foi feita a avaliação via formulário e via sistema, os trabalhos ainda estão em andamento. O quinto Ciclo, também, não foi finalizado e os resultados não foram homologados.

Com esses resultados negativos, quem é penalizado é o servidor, que aguarda a homologação dos 4º e 5º Ciclos e a publicação de sua pontuação com fins de gratificação. O 6º Ciclo começou em novembro de 2014 e ainda não começaram os trabalhos.

Para que os ciclos de avaliação de desempenho do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento venham a obter maior adesão, é necessário que os autores envolvidos levem os trabalhos com mais seriedade, punindo os envolvidos com a perda de gratificações ou outra penalidade administrativa.

As avaliações de desempenho individual e institucional são utilizadas como instrumento de gestão, com a identificação de aspectos do desempenho que possam ser melhorados por meio de oportunidades de capacitação e aperfeiçoamento profissional do servidor, é a administração gerencial que está sendo implantada passo a passo nas organizações e busca banco de talentos por meio de avaliação das competências dos servidores por meio de instituição de metas a cumprir no decorrer de ciclos, é um meio de saber se há produção ou não e abonar quem realmente está perfilado com a organização.

## **5. CONCLUSÕES**

A avaliação de desempenho no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento foi instituída pela Portaria 499/2012 que ditou as regras para avaliação de desempenho institucional e individual.

Inicialmente foi feita a publicação da Meta Global para dar início à nomeação dos gestores que nomearam os chefes de equipes e seus subordinados de modo que esses cadastrassem os membros de sua equipe : servidores em seu setor.

O início de trabalho chama-se Plano de Trabalho, nele são cadastrados os servidores, bem como instituídas metas para esses as executem durante a vigência de um ciclo

de 12 meses, bem como definidas as metas intermediárias de cada equipe de trabalho. Iniciados os trabalhos, foram nomeados interlocutores para acompanhar o andamento e proceder aos ajustes necessários.

Durante o decorrer dos ciclos de avaliação de desempenho, houve o cadastramento das metas, a coleta dos dados e a ciência do servidor (aceitação de suas metas individuais) e, após a coleta de dados de metas intermediárias (feita pelos chefes de equipes) e de meta individual (feita pelo servidor) foram gerados os relatórios.

Os resultados não foram favoráveis, porque muitos servidores não foram cadastrados pelas equipes de trabalho e conseqüentemente não foram avaliados, pois não houve designação de metas a serem atingidas por eles e posterior coleta de dados.

No início, houve muitas manifestações desfavoráveis à avaliação de desempenho, mas mesmo assim, alguns chefes de equipes se empenharam e cadastraram seus subordinados.

No relatório final, houve a constatação de que a maioria das Unidades de Avaliação não obteve êxito em seus trabalhos finais, e os relatórios apresentados estavam todos incompletos, foi necessário que os reenviasse aos envolvidos na avaliação de modo que os dados de auto avaliação, da chefia e dos fatores de competência fossem computados em um formulário manual. Não houve intenção dos envolvidos no processo em proceder ao devido andamento dos trabalhos, apesar das inúmeras cobranças por parte dos Administradores do Sistema de Avaliação de Desempenho, que inclusive utilizaram todos os meios possíveis para que os gestores chegassem a um resultado favorável.

Acredita-se que o não treinamento dos envolvidos no processo, quando da iniciação dos ciclos de avaliação, foi o fator determinante para que a avaliação de desempenho totalmente no sistema não fosse um sucesso. É fato que muitos servidores não foram avaliados durante os três ciclos. Deve-se culpá-los? Ou àqueles que não os cadastrou? Inúmeros servidores procuraram os Administradores do Sistema de Avaliação de Desempenho – SISAD queixando que seus chefes de equipes e prováveis avaliadores não cadastraram as metas que deveriam ser a eles designadas.

É fato que houve, também, servidores que não aceitaram ser avaliados porque recebiam subsídio, mas estes foram orientados no sentido de aceitar a avaliação de desempenho e foram informados que há uma portaria que isenta apenas os servidores de DAS acima de 3 de serem avaliados, quanto aos demais servidores são passíveis de avaliação.

Comprometimento é a palavra que deveria ser utilizada para resumir a ação dos atores principais do processo de avaliação: os Gestores de Unidades e os Chefes de Equipes

de Trabalho de algumas Unidades de Avaliação, que não executaram seus papéis de modo eficaz e eficiente.

## **6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* – Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PONTES, Benedito Rodrigues. *Avaliação de Desempenho: Métodos Clássicos e Contemporâneos, Avaliação por Objetivos, Competências e Equipes* – São Paulo, 2008.

PIRES, Alexandre Kalil et al. *Gestão por competências em organizações do governo: Mesa-redonda de pesquisa-ação* – Brasília, ENAP 2005.

GILLEN, Terry. *Avaliação de Desempenho* – São Paulo, 2001.

CARBONE, Pedro Paulo et al. *Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento* – Rio de Janeiro, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. *Revista Educação*, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999. Disponível em: [http://cliente.argo.com.br/~mgos/analise\\_de\\_conteudo\\_moraes.html](http://cliente.argo.com.br/~mgos/analise_de_conteudo_moraes.html)

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, abril 1995.

Fabiane, 2007. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/pesquisa-qualitativa-exploratoria-e-fenomenologica-alguns-conceitos-basicos/14316>

## ANEXOS

### Relatório de dados de coleta do 5º Ciclo de Avaliação de Desempenho –MAPA

Unidade Avaliativa	Meta Individual	Meta Intermediária		Autoavaliação		Avaliação da chefia		Avaliação do servidor para a chefia		
	cadastrados	Pontuados	Cadastrados	Pontuados	cadastrados	Pontuados	Cadastrados	Pontuados	Cadastrados	Pontuados
AGE/GM	14	10	7	7	14	11	14	13	14	9
GAB/GM	88	75	4	4	88	70	88	77	88	63
INMET/GM	533	509	30	18	533	338	533	334	533	257
LANAGRO/GO	37	37	3	3	37	37	37	36	37	36
LANAGRO/SP	53	42	4	4	53	41	53	41	53	39
LANAGRO/MG	129	122	6	6	129	118	129	117	129	117
LANAGRO/RS	81	73	7	7	81	71	81	76	81	53
LANAGRO/PA	32	30	3	3	32	30	32	30	30	32
LANAGRO/PE	55	40	1	1	55	53	55	54	55	53
SDA/GM	339	315	17	11	339	236	339	261	339	219
SDC/GM	148	120	11	11	148	123	148	134	148	117
SE/GM	118	73	16	14	118	94	118	86	118	77
SFA/AC	39	33	3	3	39	37	39	36	39	35
SFA/AL	72	65	6	5	72	64	72	71	72	61
SFA/AM	87	85	2	2	87	85	87	83	87	83
SFA/AP	97	2	5	1	97	79	97	92	97	41
SFA/BA	245	28	2	0	245	226	245	240	245	213
SFA/CE	161	157	2	2	161	138	161	141	161	124
SFA/DF	78	32	8	4	78	39	78	57	78	32
SFA/ES	176	176	9	9	176	117	176	169	176	96
SFA/GO	263	225	3	3	263	242	263	258	263	245
SFA/MA	83	78	4	4	83	79	83	80	83	65
SFA/MG	589	530	19	19	589	553	589	563	589	478
SFA/MS	272	256	4	1	272	253	272	266	272	172
SFA/MT	188	21	9	8	188	143	188	184	188	21
SFA/PA	230	193	1	1	230	175	230	204	230	163
SFA/PB	93	14	9	5	93	81	93	80	93	76
SFA/PE	254	233	7	7	254	233	254	251	254	208
SFA/PI	46	35	4	4	46	40	46	41	46	33
SFA/PR	317	135	10	6	317	175	317	314	317	69
SFA/RJ	388	333	11	8	388	324	388	350	388	238
SFA/RN	85	79	5	5	85	84	85	81	85	82
SFA/RO	116	111	7	7	116	113	116	112	116	112

SFA/RR	102	89	3	3	102	95	102	95	102	91
SFA/RS	554	521	6	5	554	536	554	551	554	516
SFA/SC	322	277	9	9	322	289	322	314	322	280
SFA/SE	50	46	7	7	50	45	50	47	50	45
SFA/TO	41	40	4	4	41	41	41	40	41	40
SPAE	45	31	10	10	45	35	45	33	45	32
SRIA	73	64	7	6	73	44	73	40	73	35
SPA	73	65	10	10	73	64	73	64	73	63
SPOA	395	356	16	15	395	297	395	367	395	260
CEPLAC	1780	1622	10	10	1780	1706	1780	1732	1780	1645
SFA/SP	946	881			946	841	946	868	946	776

O relatório mostra a realidade dos dados de avaliação em todas as Unidades de Avaliação.

# Formulário de coleta de dados de servidor feito no SISAD-Sistema de Avaliação de Desempenho

The screenshot displays the SISAD (Sistema de Avaliação de Desempenho) web application. The browser address bar shows the URL: <http://sistemasweb.agricultura.gov.br/sisad/manterColetaDadosIndividual.action>. The page header includes the version number 1.1.49 and the user information: Usuário: Leonice de Jesus Pereira Dutra, Data: 07/10/2014. A navigation menu at the top lists various system components. The main content area is titled "Manter coleta de dados - individual" and contains a message: "Nenhum registro encontrado." Below this, there is a section for "Consultar metas individuais" with a form containing the following fields:

- Número do ciclo: 5
- Período do plano de trabalho: 16/06/2014 até 26/09/2014
- Unidade de avaliação: SFA-BA/GM - SUP FED AG PEC ABAST NO EST BAHIA
- Nome da equipe de trabalho: DDA/SFA/BA - DIV DEFESA AGROPECUARIA-BA
- Nome da equipe subordinada: SEFIA/BA - SERV FISCAL INSUMOS AGRICOLAS-BA
- Nome do servidor: THADEU AUGUSTO SILVA ANDRADE
- Matrícula SIAPE: 00030241
- CPF: 08273103587

Buttons for "Consultar" and "Limpar" are located at the bottom right of the form area. The system footer shows the time 11:45 and date 07/10/2014.





**FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL - FADI**

Gratificação de Desempenho de Atividade Técnica de Fiscalização Agropecuária - **G DATFA**

Gratificação de Desempenho de Cargos Específicos - **G DACE**

Gratificação de Desempenho do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - **G DPGPE**

**5º CICLO – 1º de novembro de 2013 a 31 de outubro de 2014**

**IDENTIFICAÇÃO**

**Nome:**

**CPF:**

**Matrícula SIAPE:**

**Cargo:**

**Unidade/Órgão em Exercício:**

**E-mail:**

**Gratificação:**             **G DATFA**

**G DACE**

**G DPGPE**

**Fiscal Federal**     **Subsidio**

**CLT/ANISTIADO**

**Chefia Imediata:**

**Avaliador:**

**ESCALA AVALIATÓRIA**

Grau de Aferição			Pontuação Autoavaliação (Max. 5)	Pontuação Chefia Imediata/Avaliador (Max. 10)
<b>1-2</b>	Insuficiente	O servidor apresenta evidência do fator abaixo do esperado.	<b>0,11</b>	<b>0,30</b>
<b>3-4</b>	Regular	O servidor apresenta pouca evidência do fator.	<b>0,23</b>	<b>0,60</b>
<b>5-6-7</b>	Satisfatório	O servidor apresenta boa evidência do fator.	<b>0,34</b>	<b>0,90</b>
<b>8-9-10</b>	Ótimo	O servidor apresenta evidência muito forte do fator.	<b>0,46</b>	<b>1,21</b>

**CRITÉRIOS E FATORES DE COMPETÊNCIA**

Fatores de Competência	Grau de Aferição		Pontuação Autoavaliação (A)	Pontuação Chefia Imediata/Avaliador (C)
	A	C		
<b>1. Produtividade e qualidade no trabalho:</b> executa as atividades de forma planejada, organizada e hábil, atingindo metas pré- estabelecidas, apresentando volume de trabalho com qualidade no intervalo de tempo acordado, visando ao bom desempenho e ao alcance dos objetivos institucionais.				
<b>2. Conhecimento de métodos e técnicas:</b> desempenha o trabalho com conhecimento sobre os procedimentos, normas e padrões necessários para exercer suas atividades, de forma integrada com os objetivos institucionais e individuais estabelecidos.				
<b>3. Trabalho em equipe:</b> trabalha cooperativamente, integrando-se ao grupo em que atua, visando o alcance dos objetivos propostos.				
<b>4. Comprometimento com o trabalho:</b> capacidade de envolvimento com as atividades pelas quais é responsável, demonstrando interesse em contribuir, efetivamente, para a obtenção de resultados e o cumprimento dos objetivos e metas estabelecidas.				
<b>5. Ética e disciplina:</b> possui capacidade de trabalhar				

com disciplina e responsabilidade em face das tarefas assumidas, cumprindo as normas gerais de estrutura e funcionamento da Administração Pública e demonstrando postura orientada por princípios e regras morais de senso comum.				
<b>6. Autodesenvolvimento:</b> possui capacidade de ampliar os conhecimentos na sua área de atuação, buscando, continuamente, o seu aperfeiçoamento para o cumprimento dos objetivos institucionais e individuais.				
<b>7. Capacidade de iniciativa:</b> age por iniciativa própria, buscando identificar oportunidades de ação; propõe e implementa soluções de forma afirmativa, inovadora e adequada.				
<b>8. Relacionamento interpessoal:</b> possui habilidade para interagir com os integrantes de equipe, com os diversos níveis hierárquicos e com o público interno/externo.				
Fatores de Competência	Grau de Aferição		Pontuação Autoavaliação (A)	Pontuação Chefia Imediata/Avaliador (C)
	A	C		
<b>9. Flexibilidade às mudanças:</b> demonstra maleabilidade, estando aberto a novas idéias e apto a responder prontamente por mudanças. Apresenta capacidade de se questionar e rever paradigmas.				
<b>Total Parcial (A e C)</b>				
<b>Total Pontuação Individual (A + C)</b>				

**JUSTIFICATIVA**

**Chefia Imediata/Avaliador – Obrigatório o preenchimento somente nos casos em que o Total da Pontuação for inferior a 9,5 pontos:**

.....

**CIÊNCIA**

<p>Local e data: , / /          Telefone: ( )</p> <p>Avaliado</p>	<p>Local e data: , / /          /          Telefone: ( )          E-mail:</p> <p>Chefia imediata/Avaliador</p>
---	--

