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

Mariana Neves Maluf de Souza

ESTUDO DE CASO ACERCA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA EMATER-DF

Brasília – DF

2015

Mariana Neves Maluf de Souza

ESTUDO DE CASO ACERCA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA EMATER-DF

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

Mariana Neves Maluf de Souza

ESTUDO DE CASO ACERCA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA EMATER-DF

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

Mariana Neves Maluf de Souza

Profº. Msc Átila Rabelo Tavares da Câmara
Professor Orientador

Prof. Dr. Ronni Geraldo Gomes de Amorim
Professor Examinador

Brasília/2015.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida, por sempre estar ao meu lado, por ter me proporcionado todas as experiências de crescimento pessoal e espiritual; e mostrar a minha capacidade de realização de mais um sonho.
À minha mãe pelo seu amor incondicional, por sempre acreditar em mim e por fazer o possível e o impossível para me dar a melhor educação em todos os aspectos;
Ao meu pai por todo amor e carinho;
Ao meu namorado, companheiro e amigo, Lucas, por ter me incentivado a fazer o vestibular para Administração Pública, por ter me acompanhado e motivado nesse processo e sempre acreditar em mim.
Á minha tia do coração, Elenice, por ter me ajudado quando sempre precisei e pelos materiais que disponibilizou ao longo do curso.
Aos meus amigos Gláucio Castro, Maíra Bonna, Jean Peixoto e Natália Morais, pela participação dessa fase final de curso, pelas motivações, apoio e presença na minha vida.
Aos meus amigos do Curso de Administração Pública, que sempre me encorajaram a persistir, quando a desistência de continuar passava pela mente, em especial ao Alexandre, Gilberto, Naitê e Thais.
Aos meus amigos de trabalho que foram sempre solícitos quando precisei, que me apoiaram com a pesquisa do tema, disponibilizaram os materiais necessários para a pesquisa e me motivaram quando o desânimo vinha.
Ao meu amigo e orientador Átila Rabelo pela paciência, atenção, dedicação e orientação. Por sempre me ouvir e compreender os momentos difíceis por quais passei nessa etapa final, por me incentivar, encorajar e sempre acreditar em mim.
A todos os amigos e familiares que acreditaram em mim e que em algum momento me deram força nessa jornada.

"A genialidade é 1% inspiração e 99% transpiração"

Thomas Edison.

"Cada ser humano nasce com algo novo, algo que jamais existiu antes.

Nasce com o que necessita para vencer na vida"

Muriel James e Dorothy Jongeward.

RESUMO

A presente pesquisa buscou identificar os problemas da avaliação de desempenho vigente e os desafios para a reformulação de um novo instrumento de avaliação na percepção dos gestores da Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Distrito Federal, EMATER-DF.

Também buscou descrever abordagens teóricas (Chiavenato, Lucena, Pontes e Xavier) pertinentes acerca da avaliação de desempenho de caráter gerencial, caracterizar o contexto organizacional e elementos que compõe a avaliação de desempenho por meio de modelos de gestão de pessoas.

A coleta de dados foi avaliada por meio de entrevistas com os três gestores da empresa e por meio da pesquisa documental em torno do tema da pesquisa. Foi pertinente a discussão dos aspectos relacionados à efetividade do instrumento de avaliação de desempenho que são estabelecidos no âmbito da organização investigada.

Os resultados obtidos estimulam o aprimoramento do instrumento de avaliação de desempenho dessa empresa e serve de auxílio para estudos acadêmicos.

A pesquisa proporciona dados relevantes para o campo acadêmico, bem como instiga o aprofundamento do conhecimento e aperfeiçoamento da política de gestão de pessoas que envolvem a avaliação de desempenho nos órgãos públicos.

Palavras - chave: 1. Avaliação de Desempenho. 2. Gestão de Pessoas 3. Recursos Humanos. 4. Administração Pública.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 7
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA 9
1.2 OBJETIVO GERAL 10
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 10
1.4 JUSTIFICATIVA 11
2 REFERENCIAL TEÓRICO 11
2.1 COMO SURGIU A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 13
2.2 CONCEITO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 15
2.3 TIPOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 18
2.4 PARÂMETROS/CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 21
2.4.1 MÉTODOS TRADICIONAIS DE AVALIAÇÃO 22
2.4.2 MÉTODOS MODERNOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 23
2.5 ESPECIFICIDADES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA GESTÃO PÚBLICA 24
2.6 ELEMENTOS BÁSICOS DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 25
3 METODOLOGIA DE PESQUISA 27
3.1 TIPO E DESCRIÇÃO GERAL DA PESQUISA 27
3.2 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO E FENÔMENO DE ESTUDO 27
3.3 SELEÇÃO DE PARTICIPANTES 30
3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS 30
4 RESULTADOS 31
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA EMATER - DF CONFORME ENTREVISTADOS E PESQUISA DOCUMENTAL 32
4.2 PRINCIPAIS DESAFIOS E PROBLEMAS DO MODELO DE AVALIAÇÃO VIGENTE 34
4.3 MUDANÇAS PREVISTAS PARA O NOVO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E OS GANHOS ESPERADOS EM TERMOS DE EFETIVIDADE 36
4.4 REFLEXÕES SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA EMATER - DF 38
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 40
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 43

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública brasileira passou por várias etapas até chegar à fase atual. Na época colonial a Administração Pública tinha um sistema de gestão denominada Patrimonialista, e tinha como característica a não separação entre bem público e privado, pois ambos se misturavam.

Posteriormente, surgiu a Administração Burocrática que teve como objetivo combater a Administração Patrimonialista, isto é, consistia em separar os bens públicos dos privados, estabelecer a hierarquia funcional, bem como as leis trabalhistas, determinar o controle dos processos públicos e a formalização das atividades.

Com o esgotamento do modelo de gestão burocrática, surgiu então à gestão gerencial que tem como foco o cidadão e a qualidade da prestação dos serviços públicos. Esse modelo preza pela capacitação e crescimento dos funcionários para que a sociedade possa obter serviços de qualidade. Portanto, é importante o foco na gestão de pessoas nas empresas, para o alcance de excelentes resultados internos e externos à organização.

A área de gestão de pessoas tem como função interligar os funcionários e a empresa, pois com os serviços exercidos pelo primeiro é possível a obtenção de sucesso para o segundo. Assim, essa área é responsável pela captação de talentos e identificação da necessidade de treinamento de acordo com os objetivos e metas da Organização.

Nesse contexto, surge a avaliação de desempenho, que é fundamental para o sucesso de uma organização, pois por meio dessa ferramenta é possível identificar e acompanhar o desenvolvimento e a produtividade do funcionário na empresa. No entanto, para que esse instrumento seja eficiente, é necessário um estudo minucioso para que possa ser bem elaborado e exercido nas Organizações. Assim, é fundamental que os funcionários entendam como a avaliação de desempenho funciona e acreditem nesse método de avaliação.

Para Chiavenato (2004, p.224), a avaliação de desempenho é necessária, pois todo funcionário deve receber *feedback* sobre como estão as suas ações, produtividade e atitudes nas atividades que exerce, ou seja, no seu desempenho e assim poder melhorar os pontos fracos e ver os pontos fortes do seu trabalho. Por meio da avaliação de desempenho, a organização identifica as potencialidades de cada funcionário.

Chiavenato (2004, p. 224) afirma que os principais motivos das organizações saberem sobre o desempenho de seus funcionários são:

1. Com a avaliação de desempenho é possível basear/argumentar os aumentos salariais, as transferências, as promoções e também as demissões dos funcionários;
2. Pela avaliação de desempenho é realizado o *feedback* e repassado aos funcionários o seu desempenho, podendo sugerir as mudanças necessárias nos comportamentos, atitudes e habilidades;
3. Através da avaliação de desempenho os funcionários obtêm informações do gerente acerca de seu desempenho por meio de conselhos e orientações.

É importante ressaltar que a avaliação de desempenho deve ser realizada com os objetivos de trazer melhorias na produtividade e crescimento profissional do indivíduo e, dessa forma poder torná-lo mais eficiente e eficaz na realização de suas atividades. A avaliação deve ser utilizada como motivação aos funcionários dentro da organização e se utilizada de forma inadequada poderão surgir problemas como falta de motivação, insatisfação no trabalho e diminuição da produtividade (SANTOS, 2005).

A avaliação de desempenho, na ótica de Chiavenato (2004, p.225) possui alguns pontos fracos que devem ser evitados na organização como: Os funcionários veem a avaliação de desempenho como punição ou recompensa pelos seus comportamentos e habilidades; a avaliação de desempenho passa a ser uma atividade burocrática de preenchimento de formulário sem a avaliação crítica e objetiva do desempenho, bem como o diálogo entre gerente e subordinado e vice-versa; quando os funcionários têm a visão da avaliação de desempenho como injusta e tendenciosa; reações negativas por parte dos subordinados aos comentários negativos do avaliador; quando a avaliação não agrega valor a ninguém, tornando-se inócua.

A gestão de pessoas da Administração Pública procura conceber a nova realidade pública prezando pela eficiência dos serviços por meio da rapidez, baixo custo, atendimento de qualidade entre outros fatores que auxiliam na efetividade da Administração Pública na sociedade brasileira.

É importante ressaltar que na visão de Lucena (1995, p. 15) "as diretrizes para a formulação e implementação do processo de Avaliação de Desempenho são inspiradas na percepção e no reconhecimento do desempenho humano como fator impulsionador do sucesso da empresa".

Dessa forma, o estudo visa conhecer e entender a percepção dos gestores acerca da avaliação de desempenho e analisar a efetividade desse instrumento na Empresa de

Assistência Técnica e Extensão Rural do Distrito Federal, EMATER-DF. Mediante a percepção dos gestores é possível verificar o desempenho do funcionário, da equipe e consequentemente da empresa como um todo.

Com o enfoque nesse tema, propõe-se o seguinte estudo, o qual está estruturado da seguinte maneira: Introdução; Contextualização e Formulação do Problema; Objetivo Geral; Objetivos Específicos; Justificativa; Referencial Teórico; Método de Pesquisa; Tipo e Descrição Geral da Pesquisa; Caracterização do Objeto e Fenômeno de Estudo; Seleção de Participantes; Procedimentos de Coleta e Análise de Dados; Resultados; Considerações Finais e Referências Bibliográficas.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

A Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Distrito Federal é uma empresa pública do GDF, vinculada à Secretaria de Estado de Agricultura e Desenvolvimento Rural do Distrito Federal, SEAGRI-DF, que tem como prioridade atender ao pequeno e médio produtor rural, em que os profissionais responsáveis dão assistência técnica, desenvolvem programas com os jovens, mulheres, famílias e também proporcionam cursos de capacitação para melhorar as condições de vida da família rural.

Foi instaurado o processo de avaliação de desempenho na EMATER-DF no ano de 1986 e definida pelo Manual de Avaliação de Desempenho como um processo contínuo de apreciação sistemática do desempenho do empregado no cargo ou função que ocupa, visando mensurar os comportamentos evidenciados no desenvolvimento das atividades direcionadas para a consecução dos objetivos organizacionais, de acordo com a norma da empresa.

Conforme o Manual de Avaliação de Desempenho da Empresa, a avaliação tem como objetivos identificar as necessidades de treinamento ou remanejamento, problemas de supervisão e de integração ao emprego, aspectos voltados à potencialidade dos empregados e promover a progressão por mérito.

Há dois tipos de avaliação de desempenho, exercidos na empresa, a saber:

1. A Avaliação por maturidade que consiste na avaliação curricular e ocorre nos anos ímpares. Engloba os analistas (nível superior), técnico especializado, extensionista rural de nível superior e extensionista rural de nível médio;

2. A Avaliação por Mérito, que é tida como uma avaliação de desempenho que envolve todos os funcionários efetivos da EMATER-DF, funcionários requisitados e ocorre nos anos pares.

No decorrer dos anos foram identificadas algumas falhas da avaliação e em 2010 foram realizadas algumas implementações, como por exemplo, a inclusão nas fichas de avaliação três campos de dissertação para que chefes e empregados pudessem escrever sugestões, críticas, melhorias como uma forma de *feedback* e adicionalmente passou a ter três níveis de avaliação: chefe avalia o subordinado, subordinado avalia o chefe e todos os funcionários se autoavaliam. Houve também a inclusão dos funcionários requisitados na participação da avaliação.

Conforme o Manual adaptado e atualizado, a avaliação de desempenho da EMATER-DF é feita por meio de fichas, em que participam todos os funcionários efetivos e cedidos, que fazem a autoavaliação; os gerentes por sua vez, avaliam seus subordinados e participam também da avaliação. Excetuam do processo de avaliação os estagiários, jovens aprendizes e terceirizados.

Diante do exposto formulou-se a seguinte pergunta: Quais as percepções dos gestores com a reformulação da avaliação de desempenho na EMATER-DF, acerca de problemas a ser superados com a implementação de novo instrumento de avaliação na organização?

1.2 OBJETIVO GERAL

Identificar os problemas da avaliação de desempenho vigente e os desafios para a reformulação do novo instrumento de avaliação na percepção dos gestores da EMATER-DF.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever abordagens teóricas pertinentes acerca da avaliação de desempenho em contexto gerencial;

- Avaliar dados coletados por meio de entrevistas e pesquisa documental em torno do tema pesquisado;
- Caracterizar o contexto organizacional e elementos que compõe o instrumento à luz dos modelos em gestão de pessoas;
- Discutir os aspectos relacionados à efetividade do instrumento de avaliação de desempenho, estabelecidos no âmbito da organização investigada.

1.4 JUSTIFICATIVA

A área de gestão de pessoas é primordial na contribuição da formação do profissional dentro da organização, portanto o sistema de avaliação de desempenho, quando realizado corretamente, contribui para o desenvolvimento do indivíduo e consequentemente da organização, mas se utilizado de forma indevida, apenas como uma atividade burocrática poderá acarretar falhas e desmotivações para os funcionários e também à organização.

A avaliação de desempenho, quando é aplicada corretamente, contribui para o crescimento do funcionário na empresa, proporcionando ascensão na carreira por meio de *feedbacks*, treinamento, motivação e capacitação. Para que a avaliação de desempenho obtenha sucesso na organização, é importante saber o que os gestores pensam sobre essa ferramenta.

Diante disso, o estudo tem o propósito de evidenciar as percepções dos gestores acerca da avaliação de desempenho, identificar os problemas da avaliação de desempenho atual e os desafios de um novo modelo de avaliação, bem como auxiliar para o enriquecimento de um novo instrumento de avaliação, o que certamente poderá contribuir para que a organização alcance suas metas e possa atuar de modo mais efetiva.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão de pessoas é representada pelas pessoas e pelas organizações, isto é, sem ambas não haverá gestão de pessoas, conforme Chiavenato (2010, p.5). Pode-se dizer que as organizações dependem das pessoas para se manterem e vice-versa, as pessoas dependem das

organizações para realizarem seus trabalhos e serem bem-sucedidas, e para isso dependem do seu crescimento dentro da organização.

Para Chiavenato (2010, p. 8), a gestão de pessoas pode ser situacional, já que depende de vários fatores, como por exemplo, a cultura e estrutura organizacional, processos internos, tecnologia empregada, estilo de gestão entre outros.

Assim, todos os elementos de gestão de pessoas são interligados e interdependentes, como por exemplo, o clima e estrutura organizacional dependem da cultura organizacional (SILVA et. al., 2013, p. 8) e esses fatores englobam o estilo de gestão que é utilizado; o funcionamento da tramitação dos processos internos e também das tecnologias que são empregadas na empresa.

Com relação às pessoas nas organizações, Lucena (1995, p.14) diz que:

> (...) são as pessoas que promovem as mudanças para manter a empresa em ritmo evolutivo. Isto significa que o sucesso da empresa apoia-se fundamental e insubstituivelmente na competência, na capacidade inovadora e no desempenho positivo da sua força de trabalho.

Então é relevante o constante monitoramento das relações internas nas organizações para identificar as lacunas e virtudes existentes e assim propor soluções e melhorias que possam refletir nas relações externas, que são os clientes.

Para uma organização ser bem-sucedida são necessários vários requisitos para alcançar o sucesso. Um deles é o enfoque na gestão de pessoas, que está voltada exatamente para os colaboradores que fazem parte da organização, ou seja, prioriza a capacitação e treinamento constante dos funcionários, a qualidade de vida dentro da organização e motivação dos trabalhadores. Quando esses se sentem valorizados tanto financeira quanto intelectualmente, tendem a ser mais produtivos nas suas atividades, propiciando dessa maneira, o crescimento e sucesso da organização.

Assim, a gestão de pessoas se baseia em alguns tópicos importantes como: pessoas como seres humanos; pessoas como ativadoras de recursos organizacionais; pessoas como parceiras da organização; pessoas como talentos fornecedores de competências e pessoas como o capital humano da organização (CHIAVENATO, 2010, p. 10).

Portanto, Lucena (1995) afirma que o desafio das empresas é desenvolver o potencial de seus funcionários para que a empresa possa obter maiores resultados e melhor relacionamento tanto dentro da organização, que são os colaboradores (relações internas), quanto para com os clientes, que é o público alvo (relações externas).

> O grande desafio que se apresenta para as empresas será desenvolver a qualificação e o potencial de seus colaboradores para obter em contrapartida alto desempenho, aceitação de maiores responsabilidades e comprometimento com os resultados desejados, criando condições mais favoráveis à inovação, ao aprimoramento da qualidade, ao intercâmbio de informações, internamente e com o mercado e ao relacionamento com os clientes (LUCENA, 1995, p. 15).

Para obter uma boa gestão é necessário que as pessoas da organização saibam utilizar os recursos que são primordiais para o alcance dos objetivos determinados pela empresa, como menciona, Lucena (1995, p. 16):

> É das pessoas que vêm a ação, a criatividade, o desempenho e consequentemente as decisões sobre como usar tais recursos. Se as pessoas falham na sua utilização, no processo de tomada de decisão e na execução das atividades, os resultados esperados estarão comprometidos. Por outro lado, a competência pessoal não se esgota no saber usar esses recursos, e sim em saber correlacioná-los com a visão do negócio, a visão do mercado, a satisfação dos clientes e com a orientação para resultados. Assim, o alcance dos objetivos nada mais é do que o conjunto de contribuições dos empregados. Refletem a competência humana no uso eficiente e eficaz dos seus talentos e dos recursos empresariais que compõem a sua infraestrutura produtiva.

Diante dos tópicos importantes para o bom desenvolvimento e crescimento dos funcionários da organização, encontra-se a avaliação de desempenho, que para Chiavenato (2010) nada mais é que uma avaliação do desempenho dos colaboradores da organização, acerca das atividades que desempenham, das "metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e do seu potencial de desenvolvimento" (CHIAVENATO, 2010, p. 240).

2.1 COMO SURGIU A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho existe desde quando o homem passou a ter relações de "parceria produtiva", seja em níveis hierárquicos, níveis comerciais entre outros, surgiu à necessidade de avaliação, conforme Xavier (2006, p.51). Já Lucena (1995), cita o exemplo de que no século XVI, os jesuítas já passavam por avaliações de suas atuações, o que não deixa de ser uma forma de avaliação de desempenho, como consta a seguir:

> Os jesuítas que partiam para suas missões religiosas nos países colonizados já eram submetidos a processos de avaliação sobre a sua atuação, conforme indicam os registros históricos da época. É conhecido, por exemplo, o rigoroso sistema de avaliação adotado pela Igreja Católica (LUCENA, 1995, p.36).

Foi no século XIX que se desenvolveu a ciência administrativa, aplicada nas empresas e relações entre gestores e subordinados, sendo função do trabalho dos gestores uma metodologia de avaliação. Então, sobre o sistema de avaliação de desempenho (SAD), Lucena (1995) afirma que:

> A sistematização da avaliação de desempenho visa apenas dotar a empresa de uma ferramenta gerencial ou de um processo mais bem estruturado para conduzir de forma mais eficaz a gestão do desempenho na busca da motivação, da qualidade, da produtividade e de resultados positivos de trabalho (LUCENA, 1995, p.19).

Lucena (1995) diz que a avaliação de desempenho humano está presente desde os primórdios das relações humanas, que consiste em julgar o mundo, a natureza e as ações que rodeiam os relacionamentos humanos. A autora também afirma que a avaliação de desempenho é a base para tomadas de decisões que envolvem escolhas e consequências que são resultados das avaliações humanas, como está a seguir:

> A prática da avaliação de desempenho, entendida no seu sentido genérico é tão antiga quanto o próprio homem. É o exercício da análise e do julgamento sobre a natureza, sobre o mundo que nos cerca e sobre as ações humanas. É a base para a apreciação de um fato, de uma ideia, de um objetivo ou de um resultado e, também, a base para a tomada de decisão sobre qualquer situação que envolve uma escolha. Se esta afirmação é verdadeira, todo ato humano é o resultado de um processo de avaliação, que gera consequências no desdobramento do julgamento feito ou da decisão tomada (LUCENA, 1995, p. 35).

Taylor, definido como o pai da administração científica, foi o precursor no conceito da necessidade de acompanhamento do desempenho dos trabalhadores, como maneira de "registrar seus movimentos, os tempos usados nas várias tarefas, a produtividade etc.", conforme Xavier (2006, p.51).

É importante observar que o método de avaliação de desempenho inserida por Taylor consistia na preocupação do aumento da capacidade produtiva e não com o crescimento profissional dos trabalhadores como é visto na gestão gerencial da atualidade. Corroborando o método do acompanhamento de desempenho inserido por Taylor, Lucena (1995), menciona que:

> Predominando a utilização de mão de obra pouco qualificada, para operar uma tecnologia sem sofisticação, nem complexidade e o princípio taylorista da organização do trabalho, os métodos de avaliação existentes atendiam perfeitamente, pois o enfoque era totalmente comportamental e controlador de pessoas (LUCENA, 1995, p. 37).

No entanto, a ciência administrativa foi se aprimorando e mudando conforme as necessidades apareciam ao longo dos anos. Assim, foram mudando as relações entre patrão e subordinado, as relações comerciais e também os sistemas de produção. A tendência atual é na gestão gerencial que preza no desenvolvimento, no crescimento e na realização dos funcionários e não mais com o quantitativo da produtividade.

Todavia, quando a avaliação de desempenho é inserida nas organizações, ela geralmente se inicia quando é implementado o Plano de Cargos e Salários, fazendo da avaliação vinculada a progressão salarial. Mas, sabe-se que muitas empresas estão mudando essa visão e procurando deixar a avaliação de desempenho mais dinâmica e menos tendenciosa, no que se refere aos ganhos salariais pelos empregados. Nessa linha de pensamento Lucena (1995) comenta que:

> Na maioria das empresas, a preocupação com a avaliação de desempenho começa quando é implantado um plano de cargos e salários, com suas famosas faixas salariais. Nesse momento, a ideia de avaliação de desempenho é levada à diretoria como o melhor critério para movimentar as pessoas nas faixas salariais (Lucena, 1995, p. 41).

Percebe-se que surge a necessidade da inserção da avaliação de desempenho nas empresas quando inicia um plano de cargos e salários em que há níveis de progressão salarial, o que muitas vezes torna a avaliação vinculada à progressão salarial que por sua vez, está atrelada a função exercida pelos funcionários.

2.2 CONCEITO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Nas palavras de Chiavenato (2010, p. 241), a "avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa, e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização".

Há várias denominações para avaliação de desempenho, a saber: avaliação do mérito; avaliação de pessoal; relatórios de progresso; avaliação de eficiência individual ou grupal entre outras nomeações que variam de uma organização para outra (CHIAVENATO, 2010, p.241). Para Xavier (2006, p. 51), o conceito de avaliação de desempenho integra especificamente o processo de "dirigir pessoas".

Lucena (1995, p.16) afirma que (...) "se o desempenho não for gerenciado, o negócio também não será administrado adequadamente. É impossível separar essas duas

coordenadas". Continuando com a linha de pensamento dessa autora, é importante ressaltar o que ela menciona sobre a definição de desempenho esperado dos funcionários, bem como os padrões de desempenho, o acompanhamento da sistemática e da periodicidade do desempenho:

> Definir os resultados ou o desempenho esperado de cada empregado significa especificar as atribuições, metas, projetos, atividades, tarefas que compõem o seu campo de responsabilidade profissional. Mas é preciso definir também padrões de desempenho, isto é, quanto é esperado, qual o nível de qualidade desejada e quais os prazos para apresentar resultados. O não estabelecimento desses indicadores tornará difícil medir ou avaliar a produtividade, dificultará distinguir os empregados mais produtivos dos menos produtivos, impedirá a ação correta sobre os desvios de desempenho e descaracterizará a avaliação de resultados, que será substituída pela avaliação de pessoas, a partir de critérios subjetivos e duvidosos. Todavia, esta etapa do processo de avaliação de desempenho - definir o que é esperado do empregado - não é suficiente para garantir o alcance dos objetivos empresariais. Será necessário acompanhar sistemática e periodicamente o desempenho, tendo em vista assegurar que os desempenhos individuais e de equipe produzam os resultados esperados e que os desvios identificados sejam acertados rapidamente (LUCENA, 1995, p. 19 e 20).

O conceito de Desempenho consiste em compreender a atuação do empregado em seu posto de trabalho, que podem ser traduzidos por meio de projetos, atividades e tarefas que lhe são atribuídos e por meio dos resultados esperados, que são definidos por padrões de desempenho, conforme Lucena (1995, p. 77). Sobre o desempenho, Lucena afirma que quando positivo,

> está condicionado a algumas variáveis, tais como a definição do que é esperado do empregado (resultados) e ao equacionamento dos *requisitos* necessários ao bom desempenho. Esses requisitos estão relacionados à qualificação profissional, às facilidades administrativas identificadas na cultura organizacional, ao estilo gerencial praticado e às contingências do ambiente externo (LUCENA, 1995, p.18).

Ainda nesse contexto, o desempenho humano deve estar em constante monitoramento para agregar valores aos empregados na sua produtividade e no desenvolvimento das tarefas executadas, como também na obtenção do retorno lucrativo para a organização, assim comenta Lucena (1995):

> (...) a preocupação permanente com o desempenho humano e como torná-lo mais eficaz na obtenção de resultados é o ponto de atenção máxima para o aumento da produtividade, objetivando o retorno rentável e a participação no sucesso do negócio (LUCENA, 1995, p.15).

Lucena (1995, p. 26) diz que o conceito de avaliação abrange como premissa básica a confrontação de algo que aconteceu (resultado) com algo que foi estabelecido antes (meta), isto é,

> Do ponto de vista da avaliação de desempenho no trabalho, este conceito assume outra dimensão, ou seja, não se trata apenas de confrontar o resultado alcançado com o objetivo estabelecido e chegar a uma conclusão positiva ou negativa. A organização por meio da ação gerencial no dia-a-dia de trabalho precisa assegurar que o desempenho produza o resultado esperado, atuando proativamente no sentido de identificar os desvios de desempenho e agir sobre as causas que provocaram os desvios (LUCENA, 1995, p.26).

Para Toro (1992) e Gama (1997), *apud* ENAP (2000),

> 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 (ENAP, 2000).

Nesse sentido, é importante que as organizações saibam o real significado e a importância da avaliação de desempenho para os funcionários e empresa, para que não seja confundida com características pessoais, que é relevante, mas não decisiva para a pontuação de um bom desempenho dos indivíduos. Portanto, o sistema de avaliação de desempenho deve ser realizado com base em características de forma objetiva das funções de trabalho que são exercidas pelos empregados. Gama (1997, *apud* ENAP 2000), ainda diz que “desempenho é a ação ou conjunto de ações observáveis orientadas a um dado resultado” (op.cit., p.1).

Já os autores Bergamini e Beraldo (2010) caracterizam a avaliação de desempenho como o processo que provê oportunidades mais definidas de entendimento entre as pessoas, propondo a revisão e a atualização mais permanente do seu próprio comportamento. Desse modo,

> (...) o processo de avaliação de desempenho humano nas organizações implica menos na criação de um instrumental técnico sofisticado e mais no desenvolvimento de uma atmosfera em que as pessoas possam relacionar-se umas com as outras de maneira espontânea, franca e confiante (BERGAMINI; BERALDO, 2010, p. 13).

Bergamini e Beraldo (2010, p. 13) definem a avaliação de desempenho como “mais uma questão de atitude do que de técnica” e ainda afirmam que avaliar o desempenho das pessoas no trabalho, implica consequentemente, conhecer a dinâmica comportamental própria de cada um, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional em que essas ações se passam (BERGAMINI; BERALDO, 2010, p. 32). Já para Maximiano (1995, *apud* MENEGOM, 2008, p. 2) "a avaliação de desempenho é um processo contínuo que tem várias finalidades, que enfatizam o aprimoramento da equipe de subordinados e, focaliza a atenção tanto deles como avaliador nos resultados que é importante atingir".

Para Pontes (1989, p.13), a avaliação de desempenho tem como propósito "acompanhar o trabalho e objetivos propostos aos indivíduos, e dar *feedback* a essas pessoas com vistas a torná-las motivadas e produtivas". O autor também caracteriza a avaliação de desempenho e a distingue da avaliação de cargos da seguinte maneira:

> A avaliação de desempenho, portanto, deve analisar o comportamento do empregado e não da pessoa. É como ele desempenha o cargo. A avaliação de desempenho é também diferente da avaliação de cargos. A avaliação de cargos visa à hierarquização dos cargos na empresa, enquanto a avaliação de desempenho visa verificar o comportamento do ocupante do cargo frente às responsabilidades impostas pelo cargo (PONTES, 1989, p.13).

A avaliação de desempenho pode auxiliar na captação de novos talentos, bem como traçar o perfil dos profissionais da empresa. Por meio da avaliação, é possível verificar se o funcionário está no cargo certo, ou se o seu perfil atende melhor outro cargo da empresa, isto é, se suas habilidades podem ser mais bem aproveitadas em outras áreas. Nesse sentido, a avaliação de desempenho pode facilitar e ajudar na identificação da melhor distribuição dos funcionários aos cargos existentes na organização, aproveitando de forma efetiva os seus conhecimentos, capacidades e habilidades.

2.3 TIPOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Sabe-se que não há um modelo único de avaliação de desempenho, como acreditam Mabey et. al. (1998, *apud* DONATO et. al., 2013, p. 53), pois defendem que a avaliação contém "um ciclo composto de cinco tarefas: estabelecer objetivos de desempenho, medir resultados, fornecer *feedbacks* dos resultados, recompensar de acordo com resultados e melhorar objetivos e atividades".

Ressalta-se que um modelo de avaliação de desempenho, para ser bem-sucedido, deve respeitar as características culturais da organização que o adota e que mesmo os modelos mais avançados podem fracassar se as práticas informais de avaliação forem inadequadas (CASTRO et. al., 1996, p. 38).

Portanto, é relevante que as organizações adequem as avaliações de desempenho conforme a sua cultura, clima e característica. O ideal é que o modelo de desempenho adotado traga benefícios para todos os funcionários, evitando assim, falhas, conforme dizem Castro et. al. (1996, p.39). Assim sendo, serão comentados os tipos de avaliação de desempenho mais praticadas nas organizações:

A Autoavaliação consiste do próprio individuo se avaliar. Esse tipo de avaliação está presente nas organizações mais democráticas e abertas a esse tipo de método. Chiavenato (2010, p.245), afirma que "cada pessoa se avalia constantemente quanto à sua performance, eficiência e eficácia, tendo em vista determinados parâmetros fornecidos pelo seu superior ou tarefa"

Na maioria das organizações, o Gerente é quem realiza as avaliações de desempenhos dos seus subordinados com a assessoria da área de RH, conforme Chiavenato, (2010, p. 246), ou seja, é o método tradicional mais comumente visto nas organizações, em que compete ao gerente avaliar seus funcionários na avaliação de desempenho.

No método denominado, o Indivíduo e o Gerente, a avaliação de desempenho é realizada em parceria, isto é, o gerente dispõem os recursos para seus funcionários exercerem as atividades com bom desempenho, atendendo as expectativas do gerente. Nessa linha de pensamento, Chiavenato (2010, p.246) aponta que:

> (...) o gerente funciona como o elemento de guia e orientação, enquanto o colaborador avalia o seu desempenho em função da retroação fornecida pelo gerente. O gerente fornece todos os recursos ao colaborador - orientação, treinamento, aconselhamento, informação, equipamento, metas e objetivos a alcançar - e cobra resultados, enquanto o colaborador fornece o desempenho e resultados e cobra recursos do gerente.

No método chamado, a Equipe de Trabalho, a própria equipe realiza a avaliação de cada um dos colegas e também avalia o desempenho do grupo, pois ela é a responsável pela a avaliação, bem como atua na definição das metas e dos objetivos a serem alcançados (CHIAVENATO, 2010, p. 246).

Já o método denominado, Avaliação de 360°, é realizado de "modo circular por todos os elementos que mantém alguma interação com o avaliado". Os participantes desse tipo de avaliação são todas as pessoas que relacionam com o avaliado em um parâmetro de 360° (CHIAVENATO, 2010, p.246).

Sobre a avaliação 360°, Carvalho (2013) diz que:

> A inovação do método se dá justamente pela sua maneira de aplicação e interação entre avaliador e avaliado. A questão importante aqui é “quem está aplicando”, pois é possível obter uma condução por diferentes frentes, não apenas pelo superior hierárquico (CARVALHO, 2013, p.23).

Por sua vez, na Avaliação para Cima, os subordinados avaliam os gerentes, ou seja, é uma avaliação de baixo para cima, dando oportunidade aos funcionários fazerem a avaliação

da chefia, proporcionando novos *feedbacks* e caminhos para a comunicação, propiciando soluções e alternativas para possíveis falhas e problemas. Nas palavras de Chiavenato (2010),

> A avaliação para cima permite que o grupo promova negociações e intercâmbios com o gerente exigindo novas abordagens em termos de liderança, motivação e comunicação que tornem as relações de trabalho mais livres e eficazes (CHIAVENATO, 2010, p.246).

Outro tipo de avaliação é denominado como, Comissão de Avaliação de Desempenho, que consiste na formação de uma equipe, isto é, um "grupo de pessoas direta ou indiretamente interessado no desempenho dos colaboradores", como diz Chiavenato (2010, p.247). Para o autor, muitas vezes essa alternativa acaba sendo trabalhosa, demorada e também onerosa, pois todos os colaboradores devem passar pela averiguação da comissão (CHIAVENATO, 2010, p. 247).

Outra opção para avaliação é chamada de Órgão RH, tende a ser centralizadora, monopolizadora e burocrática nas palavras de Chiavenato (2010, p.247), e geralmente é empregada em organizações conservadoras, no entanto está cada vez mais em desuso. O órgão de RH fica responsável por todo o processo de avaliação de desempenho dos empregados da organização, isto é, todas as informações das avaliações de desempenho dos funcionários são processadas e interpretadas, para posteriormente serem gerados relatórios que são administrados pelo órgão de RH (CHIAVENATO, 2010).

Por serem realizados pelo órgão de RH e tendo o processo centralizado, as pessoas envolvidas acabam tendo liberdade e flexibilidade restritas devido às regras e normas burocráticas. Chiavenato (2010, p.247), aponta também que:

> Além do mais, apresenta a desvantagem de trabalhar com médias e medianas e não com o desempenho individualizado e singular de cada pessoa. Trabalha no genérico e não no particular. E provoca uma forte tendência à padronização do desempenho das pessoas, na tentativa de eliminar suas diferenças individuais.

Esse tipo de método é mais comum em organizações que não são flexíveis no que refere à gestão de pessoas, pois tendem a ser burocráticas e formais. Dessa forma, o órgão de RH assume todo o sistema de avaliação de desempenho da empresa, no sentido de padronizar as avaliações tornando-as sistemáticas dificultando assim, o *feedback*, o desenvolvimento e o crescimento tanto dos funcionários quanto da organização.

2.4 PARÂMETROS/CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Os parâmetros e critérios de avaliação de desempenho são os métodos de avaliação que são realizados nas empresas. Alguns autores mencionam duas formas de critérios de avaliação, que podem ser os métodos tradicionais e os métodos modernos.

Os métodos tradicionais têm como características as formas de desempenho graduado, isto é, tópicos que vão de insatisfatório a excelente, conforme Pontes (1989, p. 23). Sobre esse método o autor afirma que "os chefes, com base nessas fichas de avaliação, julgam o desempenho passado de seus subordinados" (PONTES, 1989, p. 23).

Com o surgimento da gestão gerencial, houve uma restruturação nas organizações, isto é, passaram a ser mais flexíveis e inovadoras, com novas abordagens de gestão, como por exemplo, “autoavaliação e autodireção das pessoas, maior participação dos colaboradores em seu planejamento de desenvolvimento dentro da organização, possui também foco no futuro e a melhoria contínua do desempenho” (GENTIL, 2005).

Os colaboradores passaram a ter participação nos resultados da empresa, o que reflete em seus salários e desempenhos. Assim, nasceram métodos denominados modernos de avaliação e os mais comumente utilizados, de acordo com Chiavenato (2010, p.254; 261) são Avaliação Participativa por Objetivos e Avaliação de 360°. Com relação aos métodos de avaliação tradicionais ou modernos mais utilizados, Lucena (1995) defende que:

> Os métodos mais utilizados são basicamente originários de experiências desenvolvidas por algumas instituições que antecederam a organização econômica moderna. Igualmente, essas instituições exerceram forte influência na concepção das estruturas administrativas empresariais de finalidade econômica. Pode-se observar como tais instituições formularam critérios de avaliação, como definiram seus objetivos e como identificaram as variáveis envolvidas no processo. Essas experiências foram transportadas para o ambiente empresarial sem a correta adaptação, ou mais precisamente, sem se analisar se os pressupostos seriam os mesmos (LUCENA, 1995, p.36).

Mesmo antes das organizações econômicas modernas surgirem, as empresas do setor econômico utilizaram de forma constante os métodos de avaliação que costumavam funcionar. Nesse sentido, houve a transmissão dos modelos de métodos de avaliação de desempenho mais utilizados para o ambiente empresarial moderno de diversas áreas.

Porém não foram verificadas a eficácia e a efetividade desses métodos de avaliação para outros campos empresariais, que poderiam não atender as necessidades da organização tornando o método de avaliação desfalcado. Diante disso, há a necessidade de constante

aprimoramento e adaptação do sistema de avaliação de desempenho para outras áreas, pois é sabido que o método que funciona para determinada empresa poderá não funcionar para outra.

2.4.1 MÉTODOS TRADICIONAIS DE AVALIAÇÃO

Na concepção de Chiavenato (2004, p. 230), existem cinco métodos tradicionais que são mais utilizados na atualidade: escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos e listas de verificação. Conforme, Reifschneider (2008), "a crítica que se faz a esses métodos é que são burocráticos e rotineiros e que consideram as pessoas como sendo homogêneas".

O método, Escalas Gráficas, consiste em colocar os critérios de avaliação de desempenho em uma "tabela de dupla entrada: nas linhas estão os fatores de avaliação e nas colunas estão os graus de avaliação de desempenho", como afirma Chiavenato (2004, p.230).

Os fatores de avaliação são constituídos por meio de comportamentos e atitudes que são relevantes para a organização. Chiavenato argumenta que:

> O método das escalas gráficas reduz as opções de avaliação aos graus de variação dos fatores de avaliação, o que limita as possibilidades do avaliador. É também muito criticado, quando reduz os resultados da avaliação a expressões numéricas através de tratamentos estatísticos ou matemáticos para proporcionar valores objetivos para a avaliação das pessoas. É o caso em que os graus recebem valores numéricos como, ótimo: 5, bom: 4, regular: 3, sofrível: 2, e fraco: 1. (CHIAVENATO, 2004, p. 232).

Já o método, Escolha Forçada, surgiu para "eliminar a superficialidade, a generalização e subjetividade, aspectos característicos do método da escala gráfica", no entanto esse método também prioriza aspectos comportamentais, porém utiliza blocos de frases descritivas ao invés de pontuação (CHIAVENATO, 2004, p.232).

A avaliação de desempenho pelo método escolha forçada é realizada por meio de

> (...) blocos de frases descritivas que focalizam determinados aspectos do comportamento. Cada bloco é composto de duas, quatro ou mais frases. O avaliador deve escolher forçosamente apenas uma ou duas frases em cada bloco que mais se aplicam ao desempenho do funcionário avaliado. Ou então, escolher a frase que mais representa o desempenho do funcionário e a frase que mais se distancia dele. Daí a denominação escolha forçada (CHIAVENATO, 2004, p. 232).

Na ótica de Pontes (1989, p.23), esse método não atende as perspectivas de uma avaliação de desempenho positiva, pois o risco do chefe avaliar a pessoa e não o seu comportamento referente ao cargo, é alta por ter como característica a comparação. O autor ainda afirma que:

> O método se prende exclusivamente ao passado e não permite nenhum programa de melhoria de desempenho das pessoas classificadas como ótimas ou como ruins. Também não estabelece as "regras" da avaliação e não estimula a criação de clima de diálogo chefe-subordinado (PONTES, 1989, p.23).

O método, Pesquisa de Campo, é considerado um dos métodos tradicionais mais completos para o autor Chiavenato e consiste "no princípio da responsabilidade de linha e da função de *Staff* no processo de avaliação do desempenho" (CHIAVENATO, 2004, p.232).

Na pesquisa de Campo são realizadas entrevistas com especialistas em avaliação, que são os *Staffs* e com os gerentes (linha) e posteriormente avaliarem em conjunto o desempenho dos funcionários. "O método se desenvolve em quatro etapas: entrevista de avaliação inicial, entrevista de análise complementar, planejamento das providências e acompanhamento posterior dos resultados" (CHIAVENATO, 2004, p. 233).

Por sua vez, o Método dos Incidentes Críticos, se baseia nos incidentes de características extremas, sejam positivas ou negativas com relação ao desempenho dos funcionários. O método releva especificamente os desempenhos de parâmetros excepcionais e não os de parâmetros normais. Chiavenato (2004, p. 234), diz que: "Cada fator de avaliação do desempenho é transformado em incidentes críticos ou excepcionais, para avaliar os pontos fortes e os pontos fracos de cada funcionário".

O método, Listas de Verificação, é utilizado para averiguar o desempenho dos funcionários e é realizada uma "relação de fatores de avaliação" de cada funcionário (CHIAVENATO, 2004, p.235). Conforme o autor, esse critério de avaliação é como se fosse o "escalas gráficas", mas de forma simplificada e cada fator de desempenho "recebe uma avaliação quantitativa" (CHIAVENATO, p.251).

2.4.2 MÉTODOS MODERNOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Os métodos tradicionais se mostraram limitados e tendenciosos, então em sua contraposição surgiram os métodos modernos de avaliação que pretende a participação e interação do trabalhador com o objetivo do aumento da produtividade e melhoria do

desempenho dos funcionários (REIFSCHNEIDER, 2008, p.52). São considerados os métodos modernos mais utilizados:

A Avaliação Participativa por Objetivos (APPO) é uma nova linha de avaliação e há 06 (seis) etapas por quais passa a avaliação de desempenho, a saber: Formulação de objetivos consensuais; comprometimento pessoal quanto ao alcance dos objetivos conjuntamente formulados; negociação com o gerente sobre a alocação dos recursos e meios necessários para o alcance dos objetivos; desempenho; constante monitoração dos resultados e comparação com os objetivos formulados, e retroação intensiva bem como uma contínua avaliação conjunta, que para Chiavenato esse é um método participativo, democrático, envolvente e motivador (CHIAVENATO, 2010, p. 254).

Já as Avaliações 360°, todos os indivíduos envolvidos com o funcionário que será avaliado, participam, ou seja, "(...) o superior, os colegas e pares, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores e todas as pessoas que giram em torno do avaliado com uma abrangência de 360°" (CHIAVENATO, 2010, p.261).

Depois de elencados e descritos os métodos tradicionais e modernos mais populares frequentemente utilizados nas organizações públicas, seguirá o próximo tópico sobre as especificidades da avaliação de desempenho na gestão pública.

2.5 ESPECIFICIDADES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA GESTÃO PÚBLICA

As primeiras Avaliações de Desempenho no sistema público teve origem com o modelo de gestão burocrática que surgiu na década de 30, no governo de Getúlio Vargas, período que nasceu às carreiras públicas e os primeiros concursos públicos.

A aplicação da avaliação de desempenho teve início em 1936, de acordo com a Lei n° 284/1936 e já passou por 3 regulamentações legislativas, obtendo resultados questionadores, no entanto, não há "um acolhimento dos conhecimentos adquiridos sobre o assunto, para que haja uma estruturação de novos sistemas", conforme Odelius (2007, *apud* CARVALHO, 2013, p. 28).

Além disso, com a Emenda Constitucional da Reforma Administrativa n° 19/98, que estabelece o desempenho do servidor como fator de demissão e a Lei n° 9.625/98 que cria a gratificação de desempenho, a avaliação de desempenho passa a ganhar ainda mais força nos

órgãos públicos por estarem atrelados aos desempenhos, às gratificações e às remunerações dos servidores, conforme argumenta Carvalho (2013, p.27).

> 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." (ENAP, 2000, p. 5). Ainda em 1998 a Gratificação de Desempenho e Produtividade, aprovada em 1995, foi transformada em lei (lei nº 9.625 de abril de 1998), fazendo uma integração entre a avaliação de desempenho e a remuneração (CARVALHO, 2013, p.27).

Essa novidade trazida pela Emenda Constitucional da Reforma Administrativa n° 19/1998 foi importante para melhorar os serviços públicos, uma vez que os servidores podem ser demitidos se não apresentarem bom desempenho.

2.6 ELEMENTOS BÁSICOS DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para que o processo de avaliação de desempenho seja mais dinâmico e obtenha sucesso na organização, são necessários alguns elementos básicos como: continuidade, periodicidade, flexibilidade e individualidade, conforme Lucena (1995, p. 26). A seguir serão listadas as características de cada elemento.

A Continuidade pressupõe de que o processo de avaliação de desempenho deverá ter "critérios de acompanhamento e de avaliação periódica dos resultados apresentados, possibilitando à gerência "saber" a qualquer momento se o desempenho está orientado para as expectativas desejadas", como menciona Lucena (1995, p.26).

Ocorre que em muitos órgãos públicos a avaliação de desempenho acontece em um período específico e é desvinculado dos compromissos que são estabelecidos, isto é, não há uma continuidade do processo de avaliação. A gestão gerencial trabalha para que mudanças positivas ocorram no processo de avaliação de desempenho e que tenha continuidade desse processo.

Conforme Lucena (1995, p.27), "a periodicidade refere-se aos prazos máximos estabelecidos na fase de acompanhamento do desempenho, para análise dos trabalhos em andamento e/ou concluídos". O ideal é que chefia e subordinado, juntos, analisam, discutem e avaliam o desempenho apresentado.

A Periodicidade tem como objetivo proporcionar momentos de participação, motivação e obter *feedback*, isto é, certificar de como está o andamento das atividades propostas pelo gerente, como os funcionários estão desenvolvendo suas atividades, reconhecer o bom trabalho, ajustar pontos inadequados, rever padrões de desempenho, resolver problemas, para que os funcionários tenham mais compromisso e produtividade com o trabalho que é exercido (LUCENA,1995, p.27).

A Flexibilidade refere-se aos métodos modernos que se contrapõe aos métodos tradicionais, que possuem critérios rígidos e padronizados. Portanto, esse elemento adapta-se as particularidades de cada setor da organização e "às especificidades de trabalho de cada empregado" (LUCENA, 1995, p.27).

Quando é utilizada como ferramenta gerencial poderá "individualizar o instrumento no sentido em que o desempenho de cada empregado será avaliado tendo como parâmetros suas responsabilidades, projetos, atividades e/ou tarefas, traduzidos em metas a atingir, por ocasião da negociação do desempenho" (LUCENA, 1995, p.27).

Como foi mencionada acima, a individualidade refere à forma como os empregados serão avaliados, isto é, não será por fatores pré-estabelecidos, mas será por meio de metas individuais, ou seja, será em relação ao que é esperado de cada um em seu posto de trabalho, como decorrência das metas da organização e da unidade onde trabalha (LUCENA, 1995, p.27).

Em suma, a gestão de pessoas é fundamental para as organizações, porque quando é bem consolidada há maior motivação e produtividade dos funcionários, que aceitam as mudanças organizacionais com mais naturalidade, pois sabem que os papéis que exercem são importantes para a organização, já que as empresas consideram os funcionários como parceiros e colaboradores da organização.

A avaliação de desempenho existe desde o início das relações humanas. A avaliação consiste em analisar e julgar, seja a natureza, o mundo, as ações humanas entre outros. Na Revolução Industrial, tal avaliação foi utilizada como um meio de monitorar a produtividade dos funcionários. Já na gestão gerencial atual, essa avaliação é utilizada como um facilitador para o desenvolvimento e crescimento dos funcionários e como uma forma de dar *feedback* aos empregados das suas qualidades e das questões que devem ser aprimoradas nos seus trabalhos.

A avaliação de desempenho é uma forma de compreender e avaliar o desempenho do empregado nas atribuições e atividades que realizam no seu posto de trabalho. Com as

necessidades de mudanças organizacionais ao longo do tempo, essa avaliação foi sendo aprimorada para atender o desenvolvimento das relações humanas nas empresas.

Uma vez reunidas às referências que deu sustentação teórica para o estudo, prossegue-se no próximo capítulo para a caracterização dos elementos metodológicos que orientam a pesquisa.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Nessa seção serão apresentados o tipo e descrição geral da pesquisa; a caracterização do objeto e fenômeno de estudo; a seleção dos participantes e o procedimento de coleta e análise de dados que foram descritos para a melhor compreensão e desenvolvimento do estudo.

3.1 TIPO E DESCRIÇÃO GERAL DA PESQUISA

O presente trabalho tem como característica de pesquisa denominada exploratória (MARCONI; LAKATOS, 2010, p.171), já que foi realizada uma investigação da avaliação de desempenho de uma Empresa Pública específica, que é a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Distrito Federal, EMATER-DF.

A pesquisa é classificada como qualitativa, pois "valoriza a novidade, o interesse, o tema, aspectos que permanecem na esfera do subjetivo", conforme Freitas, Cunha e Moscarola (1997). Então, o estudo foi realizado com base documental e realização de entrevistas, uma vez que “a investigação documental é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas”, como cita Vergara (2007, p. 48).

3.2 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO E FENÔMENO DE ESTUDO

O processo de avaliação de desempenho foi instaurado na EMATER-DF no ano de 1986, e foi definida como: um processo contínuo de apreciação sistemática do desempenho do

empregado no cargo ou função que ocupa, visando mensurar os comportamentos evidenciados no desenvolvimento das atividades direcionadas para a consecução dos objetivos organizacionais, de acordo com a norma da empresa.

Conforme o Manual de avaliação de desempenho, a Avaliação tem como objetivo identificar as necessidades de treinamento ou remanejamento, problemas de supervisão e de integração ao emprego, aspectos voltados à potencialidade dos empregados e promover a progressão por mérito.

Há dois tipos de avaliação de desempenho, a saber: Avaliação por maturidade que consiste na avaliação curricular e ocorre nos anos ímpares. Engloba os analistas (nível superior), técnico especializado, extensionista rural de nível superior e extensionista rural de nível médio e há a Avaliação por Mérito, que é tida como uma avaliação de desempenho e ocorre nos anos pares.

O método escolhido pela EMATER-DF para a avaliação de desempenho foi por "fatores" que totaliza em doze e implica em avaliar por meio de fatores específicos para cada grupo de cargos em que cada um desses "fatores" tem como objetivo identificar comportamentos ou habilidades essenciais ao cargo que o funcionário está vinculado.

Já a técnica escolhida foi "entrevista" em que o gerente e empregado discutem os conceitos empregados na avaliação, conforme está no Manual de avaliação de desempenho de 1986, da empresa. Foram determinados 06 (seis) conceitos utilizados na avaliação de desempenho, a saber: II - Rendimento Insatisfatório; RI- Rendimento Inferior; RR - Rendimento Regular; RB- Rendimento Bom; RO- Rendimento Ótimo e RE - Rendimento Excelente.

A avaliação de desempenho está vinculada a progressão salarial e com base na nota da avaliação são divididos em dois grupos para progressão, que é composta da seguinte forma: Os funcionários que atingirem um percentual igual ou maior a 85% (oitenta e cinco por cento) da nota máxima têm progressão no mês de janeiro e compõe o primeiro grupo, os que atingirem percentual igual ou maior que 70% (setenta por cento) e menor que 85% (oitenta e cinco por cento) da pontuação máxima têm progressão no mês de julho, que compõem o segundo grupo; Já os que obterem nota inferior a 70% (setenta por cento) não recebem progressão salarial. Os funcionários requisitados e os novos contratados que têm tempo inferior a 12 (doze) meses na empresa não recebem progressão salarial.

A progressão salarial é concedida para os funcionários do quadro permanente que atenderem os requisitos que constam no Manual do Avaliador (2014) como: estar em efetivo exercício na empresa, à disposição de outro ou amparado por legislação específica que lhe

assegure tal direito; ter no mínimo 12 (doze) meses de empresa; não ter sofrido punição escrita por decisão definitiva nos últimos 12 (doze) meses; não ter suspenso o contrato de trabalho nos últimos 12 (doze) meses e não ter mais de 05 (cinco) faltas não justificadas nos últimos 12 (doze) meses. Tal progressão funcional por mérito consiste no avanço da tabela salarial em um nível.

A avaliação de desempenho da EMATER-DF consiste na autoavaliação dos funcionários, na avaliação do superior aos empregados e dos empregados ao gerente. A ficha de avaliação é composta por critérios subjetivos, que são distribuídas por grupos de afinidades, definidas por ficha A (auxiliar de serviços gerais, eletricista e mecânico automotivo), ficha B (assistente administrativo, digitador, desenhista e técnico em informática), ficha C1(extensionista rural nível superior e nível médio, técnico especializado, assessor jurídico e assessor 1, 2 e 3), ficha C2 (chefe de gabinete, chefe da assessoria especial, chefe da comunicação social, assessoria jurídica e assessor especial), ficha D1 (coordenador) e ficha D2 (gerente e supervisor).

O sistema de avaliação de desempenho implantada, foi revista em 2010 em que foram acrescentados campos de dissertação como forma de *feedback*, o que propiciou em uma avaliação mais precisa, porém ainda é centrada em fatores subjetivos.

A Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Distrito Federal é uma empresa pública, individual, dotada de personalidade jurídica de direito privado, com autonomia jurídica, administrativa e financeira, integrante da administração indireta do Distrito Federal e foi instituída pelo Decreto nº 4.140 de 07 de abril de 1978, de acordo com autorização constante da Lei nº 6.500, de 07 de dezembro de 1977.

Um dos objetivos da EMATER-DF é “planejar, coordenar e executar o serviço oficial de assistência técnica e extensão rural, através da ação educativa junto ao produtor rural e sua família nos aspectos técnico-econômico e social, visando ao aumento da produção e da produtividade agrícola, a melhoria da comercialização da produção, a racionalização do uso e preservação dos recursos naturais e a organização associativa dos produtores” (EMATER-DF. Quem Somos. Disponível no sítio www.emater.df.gov.br).

Outros objetivos relevantes da Organização são: desenvolver e implementar a formação, capacitação e treinamento da força de trabalho rural; implementar atividades de economia doméstica, social e ambiental nos sistemas produtivos agrícolas; priorizar o atendimento ao público rural de baixa renda, trabalhadores rurais e pequenos produtores rurais familiar, conforme está disponível no site da empresa (EMATER-DF. Quem Somos. Disponível no sítio www.emater.df.gov.br). Já a missão da EMATER-DF é “promover o

desenvolvimento rural sustentável e a segurança alimentar, por meio de Assistência Técnica e Extensão rural de excelência, em benefício da sociedade do Distrito Federal e entorno" (EMATER-DF. Missão. Disponível no sítio www.emater.df.gov.br).

3.3 SELEÇÃO DE PARTICIPANTES

Foram selecionados três funcionários da área de gestão da empresa, que estão envolvidos com o sistema de avaliação de desempenho, para participarem da entrevista. Os integrantes tem idade média de 35 anos e são formados na área de Administração, Engenharia Agrônoma e Psicologia. O tempo médio de exercício na empresa dos participantes é de 10 anos.

Os profissionais selecionados para entrevista, trabalham especificamente com o sistema de avaliação de desempenho em uma média de 05 (cinco) anos. Um dos entrevistados trabalha mais na aplicação da avaliação de desempenho, já outro trabalha mais no seu desenvolvimento e aprimoramento.

A técnica selecionada foi a qualitativa, aplicada por meio da realização de entrevistas e pesquisa documental para a realização do estudo.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados foi feita com base de documentos referentes à avaliação de desempenho da empresa e também das entrevistas que foram realizadas com os participantes.

Inicialmente, foi realizada uma entrevista preliminar para o conhecimento do funcionamento da avaliação de desempenho na empresa, que teve duração média de quarenta minutos. Em seguida, foram marcadas as entrevistas com três gestores especificamente selecionados tendo como base a área de atuação e conhecimento acerca do sistema de avaliação de desempenho da EMATER-DF.

As entrevistas foram marcadas pessoalmente, por meio de contato telefônico e por e-mail. Também foi solicitada a autorização da gravação em áudio, que foi concedida, para a transcrição das entrevistas em forma de documento e assim poder facilitar a análise e a

triangulação dos dados pela pesquisadora, que enfatizou aos entrevistados o caráter sigiloso e a não divulgação dos dados.

Já os documentos, foram obtidos por meio da equipe que trabalha com a avaliação de desempenho e foram encaminhados por via e-mail.

O roteiro da entrevista foi composto por 05 (cinco) perguntas que foram feitas de maneira sequencial, com alguns acréscimos de observações relevantes à medida que foram realizadas. O roteiro empregado para as entrevistas se encontra no Apêndice A.

A análise de conteúdo tem se mostrado importante para os estudos organizacionais e sua evolução tem crescido devido ao rigor científico e a dimensão das pesquisas. O interesse pela análise de conteúdo como técnica de análise de dados tem sido crescente e conforme Mozzato et. al. (2011, p.732), "vem tendo destaque entre os métodos qualitativos, ganhando legitimidade".

Para Mozzato et. al. (2011), a análise de conteúdo é uma técnica de análise de dados que tem sido muito utilizada nas pesquisas qualitativas de várias áreas como campo da Administração, da Psicologia, da Ciência Política e mais comumente da Sociologia, entre outras áreas.

Conforme Azevedo et. al. (2013, p.1), “a triangulação surge como forma de amenizar problemas de credibilidade em pesquisas, ao adotar como estratégia de investigação, múltiplas visadas e métodos de obtenção de informações” e para se buscar informações é muito utilizada em pesquisas qualitativas, como afirma o autor. Denzin (1978, *apud* AZEVEDO et. al., 2013, p.4), define que a triangulação é uma “combinação de métodos de estudo de um mesmo fenômeno”. Decrop (2004, *apud* AZEVEDO et. al., 2013) define triangulação como:

> A triangulação significa olhar para o mesmo fenômeno, ou questão de pesquisa, a partir de mais de uma fonte de dados. Informações advindas de diferentes ângulos podem ser usadas para corroborar, elaborar ou iluminar o problema de pesquisa. Limita os vieses pessoais e metodológicos e aumenta a generalização de um estudo (Decrop, 2004, p.4).

4 RESULTADOS

Nessa seção será relatada a caracterização da avaliação de desempenho; os principais desafios e problemas do modelo de avaliação vigente; as mudanças previstas para o novo modelo de avaliação de desempenho; os ganhos esperados em termos de efetividade e as

reflexões sobre a avaliação de desempenho da EMATER-DF, com base na triangulação das entrevistas realizadas com os gestores selecionados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA EMATER - DF CONFORME ENTREVISTADOS E PESQUISA DOCUMENTAL

O processo de avaliação de desempenho consiste em fichas com 12 fatores de avaliação a serem respondidas de acordo com parâmetros estabelecidos que são: II - Rendimento Insatisfatório; RI- Rendimento Inferior; RR - Rendimento Regular; RB- Rendimento Bom; RO- Rendimento Ótimo e RE - Rendimento Excelente.

Os empregados avaliados são separados por grupos, que foi proposto de acordo com as funções que exercem. Então, a ficha de avaliação para os empregados de apoio administrativo é uma, para os empregados de apoio técnico de nível superior é outra, para os gerentes já é outra ficha e para os coordenadores é outra e assim sucessivamente, totalizando em 06 grupos.

Os gestores entrevistados 01, 02 e 03 concordam que o processo de avaliação de desempenho da EMATER-DF é antigo e que necessita de mudanças.

O gestor 01 ressalta que o processo de avaliação de desempenho atual é ultrapassado por correr o risco de colocar os gerentes em situações delicadas, pela questão da subjetividade dos critérios. O gestor 01 também menciona que, o processo de avaliação de desempenho não está bem estruturado e que não é dado o nome de Avaliação de Desempenho, mas sim Avaliação de Mérito. Já os gestores 02 e 03 mencionam o processo de avaliação da EMATER, como Avaliação de Desempenho.

Os gestores 01 e 02 comentam que os novos concursados que entraram no ano de 2010, procuraram implementar novas mudanças no sistema de avaliação de desempenho e falaram como funcionava o processo de avaliação de desempenho antes do ano de 2010, descrito abaixo.

Apenas funcionários efetivos do quadro participavam da avaliação, que consistia na autoavaliação e na avaliação da chefia, e a nota final impactava na progressão salarial dos empregados. Desse modo, os funcionários requisitados e assessores não participavam do processo de avaliação de desempenho, já que só os efetivos têm direito a progressão salarial.

Após 2010, houve a inclusão dos funcionários cedidos e dos assessores como uma forma de proporcionar o *feedback* do desempenho de seus trabalhos; no entanto não há progressão salarial para esse grupo.

Outra inclusão realizada foi a avaliação da chefia feita pelos subordinados (avaliação de baixo para cima), também como maneira de dar *feedback* ao desempenho desses e como um momento aberto para diálogo, sugestões e críticas, porém, para a progressão salarial conta apenas a autoavaliação e a avaliação que o chefe faz dos subordinados. O gestor 03 também afirma que participam da avaliação de desempenho, todos os servidores da EMATER-DF e que a cada 02 (dois) anos a avaliação impacta na progressão salarial.

Com relação aos critérios de avaliação (CHIAVENANTO, 2010) os entrevistados 01 e 02 afirmam serem amplos e gerais, no entanto o entrevistado 03 comenta que no ano de 2014 o sistema de avaliação de desempenho passou por aprimoramentos com relação a critérios mais qualitativos, porém o mesmo afirma também que a EMATER deve aperfeiçoar seu sistema de avaliação que é antigo e não atende as necessidades atuais da Instituição.

A linha de pensamento para os critérios de avaliação foi a mesma para os 03 entrevistados. Os gestores 01 e 03 dizem que os critérios são baseados de acordo com a função do empregado, isto é, se o empregado for coordenador será uma ficha, se for gerente será outra, se for da área administrativa será outra diferente. Portanto, os critérios variam de acordo com as fichas determinadas para cada área de trabalho.

O entrevistado 02 explica e detalha melhor o funcionamento dos critérios de avaliação. Esse afirma que os critérios não chegam ao nível do trabalho de cada empregado. Nas fichas de avaliação há fatores (CHIAVENATO, 2010) definidos como, por exemplo, responsabilidade, atenção, descrição entre outros; porém os fatores podem não ser os mesmos de acordo com o grupo e função de cada empregado, isto é, os fatores para os empregados da área administrativa são diferentes dos fatores descritos para os empregados da área técnica.

Conforme os entrevistados e pesquisa documental, a definição dos fatores de avaliação foi realizada por um conjunto de empregados da época em que foi instaurado o processo de avaliação de desempenho, que sugeriram os fatores de acordo com as características mais comuns de cada função e colocaram para votação. Os fatores escolhidos foram os que tiveram mais votação e de acordo com as características que mais se adequavam aos cargos que os empregados exerciam.

Os fatores escolhidos foram, por exemplo, responsabilidade, conhecimento do trabalho, descrição, relacionamento entre outros, que podem ser diferentes de um grupo para outro, isto é, conforme o cargo. São 12 (doze) fatores para cada grupo de empregados e têm pesos que variam entre 4, 3, 2 e 1. A avaliação da chefia tem pesos diferentes da avaliação dos empregados.

No final do processo de avaliação de desempenho, a gerência responsável pela avaliação faz um cálculo que determina a pontuação final e de acordo com o percentual entre 70% a 85% ou mais é concedida a progressão funcional, abaixo de 70% o empregado não recebe a progressão salarial.

A partir de 2010 também foram *realizados ajustes nas fichas de avaliação de desempenho, porém os conceitos, fatores e pontuações que foram descritos na norma não foram alterados para não mexer na progressão* salaria, conforme mencionou um dos entrevistados. Todavia, foram realizados ajustes para o *feedback* por meio de três campos livres de dissertação em que os funcionários e chefias pudessem escrever como sugestões, críticas ou elogios nas fichas de auto avaliação e avaliação, respectivamente.

4.2 PRINCIPAIS DESAFIOS E PROBLEMAS DO MODELO DE AVALIAÇÃO VIGENTE

Conforme os dados das entrevistas, o sistema de avaliação de desempenho da EMATER-DF, antes de 2010 não tinha continuidade, pois os funcionários respondiam as fichas, entregavam para a gerência responsável e o resultado vinha no próprio contracheque com o aumento ou não do salário e se encerrava o processo.

Um dos entrevistados afirma que a gerência que assumiu em 2010 *não tinha um controle próprio da área de gestão de pessoas e da área de recursos humanos, o que muita informação era perdida*, como também não tinha um controle do sistema que continha os dados que foram criados na época da instauração do processo de avaliação de desempenho, pois o sistema não permitia inserir novos dados, apenas aqueles que foram estabelecidos na sua criação. Então, antigamente fazia-se o lançamento das notas que gerava um relatório e assim se encerrava a avaliação.

Um dos desafios superados foi a *compilação dos dados para o Excel, que dava mais flexibilidade para uma análise melhor e a computação dos dados da avaliação dos funcionários*, conforme descreveu um dos entrevistados. Outro desafio superado e de relevância para a Empresa foi a informatização do processo de avaliação de desempenho, que foi comentado pelos 03 entrevistados.

Sobre a informatização do sistema de avaliação de desempenho, os entrevistados afirmam ter sido de suma importância para o desenvolvimento e organização do processo de avaliação. Os gestores 01, 02 e 03 comentam que antes o processo era manual o que

demandava em média 04 meses para a organização das informações, coleta de dados, lançamentos entre outros fatores até chegar à fase final e a sua conclusão.

O entrevistado 02 comenta também que antes da informatização havia muitos gastos com recursos e material como, por exemplo, transporte, disposição de funcionários para a entrega das fichas nas 16 unidades espalhadas pelo Distrito Federal, papel utilizado entre outros. Com a Informatização houve a economia nos gastos e a otimização do processo.

Os gestores 01 e 02 afirmam da importância da gerência de tecnologia da informação no desenvolvimento do sistema para a área de avaliação de desempenho. Os gestores comentam que antes foi desenvolvido um sistema pela internet aberta, pois era inviável para a área de informática desenvolver o sistema devido a outras prioridades. Esse sistema deu certo e a informática posteriormente pôde dar o suporte e desenvolver o sistema para a área de avaliação de desempenho, dentro de um grande sistema que vêm desenvolvendo para a empresa, chamado ATERWEB.

Já o entrevistado 03 afirma que a informatização do processo de avaliação de desempenho serviu para facilitar os coordenadores do sistema de avaliação de desempenho, no lançamento em planilhas no novo sistema e que foi uma vantagem para os funcionários que gerenciam as informações da avaliação de desempenho. Para o entrevistado não houve avanço qualitativo, mas sim na facilidade de trabalho.

Sobre os desafios a serem superados, o entrevistado 03 afirma ser importante aprimorar o sistema de avaliação de desempenho vigente na EMATER, ou seja, que é *necessário ter um sistema de avaliação de desempenho diferente do atual* e também diz que a *avaliação não pode estar vinculada ao salário*, pois acredita que a avaliação do salário deve estar relacionada ao trabalho como, por exemplo, o cumprimento de metas e não ao desempenho humano (LUCENA, 1995).

O gestor 03 comenta ser um desafio melhorar o clima e a satisfação das pessoas da empresa, já o entrevistado 02 afirma como desafio a mudança na cultura da empresa com relação a avaliação de desempenho, ou seja, dos indivíduos verem o sistema de avaliação de desempenho como um momento de desenvolvimento (CHIAVENATO,2010) do empregado e do gerente, e não apenas em ser uma questão de receber a progressão salarial (CHIAVENATO,2010).

O entrevistado 01 afirma que um dos desafios a serem superados é mudar os fatores de avaliação, isto é, os critérios que serão avaliados devem deixar de serem subjetivos e passar a serem objetivos, outro desafio é realizar a avaliação em períodos curtos de no máximo de 6 em 6 meses, pois atualmente a avaliação ocorre de 2 em 2 anos.

Nessa questão, o entrevistado 02 também comenta que se devem fazer avaliações mais objetivas, para tirar um pouco a carga de responsabilidade dos gerentes que avaliam, justificando que a avaliação em si não é confortável para ninguém. O mesmo entrevistado comenta ser um desafio incluir a avaliação dos pares (CHIAVENATO, 2010), ou seja, a avaliação realizada também pelos colegas que trabalham com o avaliado, como outro motivo de reduzir a responsabilidade do gerente. Cita como outros desafios, o acompanhamento (CHIAVENATO, 2010), o incentivo ao *feedback* (CHIAVENATO,2010) e a devolução dos resultados aos funcionários em que compõe os resultados em uma tabela comparativa com o desempenho do grupo que o funcionário está lotado e o *feedback* do chefe sobre o trabalho do empregado avaliado.

Sobre os problemas do modelo de avaliação vigente, o entrevistado 02 cita a baixa frequência da avaliação (LUCENA, 1995), reforçando que é necessário aumentar a frequência, assim como foi citado pelo entrevistado 01. O entrevistado 02 também menciona que a avaliação não chega ao nível de atividade dos funcionários. Já o gestor 03 menciona como problema a avaliação ser baseada em opiniões o que acarreta em um clima ruim na empresa.

Todos os entrevistados afirmam a subjetividade (CHIAVENATO, 2010) do processo de avaliação de desempenho como um problema. O entrevistado 03 comenta que os fatores são subjetivos, sem parâmetros e numéricos. O entrevistado 02 afirma que os critérios são muito subjetivos e que por isso a avaliação não chega ao nível da atividade de cada funcionário, pois os fatores não são específicos e detalhados para área de atuação de cada funcionário. Já o entrevistado 01 afirma ser um problema o não cumprimento dos desafios propostos, pois segundo esse, *se não cumprir os requisitos para melhorar o processo de avaliação, a subjetividade permanece.*

4.3 MUDANÇAS PREVISTAS PARA O NOVO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E OS GANHOS ESPERADOS EM TERMOS DE EFETIVIDADE

O entrevistado 01 diz que as mudanças previstas são periodicidade (LUCENA, 2005) da avaliação de desempenho, objetividade dos critérios (LUCENA, 1995) particularização da avaliação (LUCENA, 1995), ou seja, propõe dividir as fichas de avaliação por área de trabalho, como por exemplo, um tipo de ficha para a área de administração, outro tipo de ficha

para a área da pedagogia e assim por diante. Como ganho esperado, o entrevistado cita a satisfação pessoal que os gerentes adquirem, pois poderão ajudar os empregados a evoluírem, avaliar os pontos que necessitam melhorias e destaca para o desenvolvimento e progressão do empregado na área em que atua.

O entrevistado 02 menciona que as mudanças previstas para um novo modelo de avaliação de desempenho são: realizar avaliações anuais, mudar a pontuação para que seja incluída a avaliação feita pelos empregados da chefia e talvez realizar a inclusão da avaliação dos próprios colegas de trabalho. Outra mudança prevista que também foi comentada pelo entrevistado 01 é deixar a avaliação mais objetiva, baseada em metas e, portanto inserir indicadores específicos para tal, bem como incentivar o *feedback* durante a avaliação e pós avaliação, proporcionando a continuidade da avaliação de desempenho, mesmo depois de encerrado o processo.

Como ganhos esperados, o entrevistado 02 acredita na mudança cultural das pessoas da empresa, no sentido de terem mais responsabilidade com o trabalho, pois sabem que serão avaliadas com mais frequência, e ressalta em atrelar o sistema de avaliação de desempenho ao planejamento estratégico da empresa para aumentar os objetivos e alcançar os resultados que são esperados.

O ganho principal citado pelo gestor 02 é na melhoria do sistema de avaliação de desempenho como um todo na empresa, porque à medida que o empregado melhora o seu desempenho, a empresa também melhora e será mais reconhecida pela sua eficiência e eficácia, tendo em vista que os empregados executarão suas atividades de forma mais ágil, com mais qualidade, com mais produtividade (LUCENA, 1995) e assim trará vários ganhos de forma indireta para a empresa, como por exemplo, *será mais bem vista pelo governo e consequentemente para os clientes que trarão mais retorno, assim a empresa consegue mais recursos e poderá pagar melhor o salário dos empregados e assim sendo, uma coisa vai dependendo da outra, portanto a mudança cultural é importante já que é uma mudança adquirida ao longo prazo.*

Já o entrevistado 03 cita como mudanças previstas a inserção de indicadores (CHIAVENATO, 2010) relacionados a metas de trabalho que possam auxiliar as avaliações futuras, bem como trazer avaliações mais objetivas. Destaca a remuneração e premiação como incentivo para os funcionários melhorarem e buscarem a capacitação para melhor desenvolver suas atividades.

Com relação à progressão salarial o entrevistado 03 propõe continuar a avaliação de desempenho, mas por metas como meio de progressão salarial dos empregados. Propõe

também criar bonificações, isto é, premiações e remunerações para a equipe ou empregados que tiverem destaques no trabalho realizado.

Já o entrevistado 01 identifica ser um problema a avaliação de desempenho estar atrelada ao ganho de nível salarial. Esse propõe desvincular nem que seja parcialmente a avaliação da progressão salarial, ou seja, na sua visão a avaliação de desempenho não deve ser fator determinante para a progressão salarial, pois *desvinculando esses processos, as avaliações serão realizadas de forma sincera, sem o receio dos gerentes em prejudicar os empregados na progressão salarial.*

O entrevistado 02 afirma que *a ideia de desvinculação da avaliação de desempenho e progressão salarial já foi pensada e analisada, porém não é uma ideia amadurecida*. O entrevistado expõe os dois lados da avaliação estando vinculada a progressão salarial e a desvinculação dos dois, pois cita que quando a avaliação de desempenho é vinculada a progressão salarial, os indivíduos passam a negligenciar e avaliar de maneira muito positiva para não prejudicar o colega de trabalho financeiramente, o que acarreta em problemas e falhas na avaliação.

Já a avaliação desvinculada da progressão salarial, os indivíduos ficam desmotivados em realizar a avaliação, não dando a devida importância por muitas vezes não obter um retorno, nesse caso, em termos salariais. Diante das colocações o entrevistado 02 afirma ser necessária mais análise e estudo para a situação da desvinculação ou não da avaliação de desempenho e progressão salarial, pois alega ter cautela nessa questão, já que é uma questão crítica em relação aos resultados da tomada de decisão.

4.4 REFLEXÕES SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA EMATER - DF

O sistema de avaliação de desempenho da EMATER-DF é antigo, necessitando sua revisão e realização de mudanças. Com base nas entrevistas e pesquisa documental, é pertinente trazer critérios mais objetivos e específicos nas fichas de avaliação, bem como alterar as fichas para cargos em comum, como por exemplo, uma ficha para área de administração, outra ficha para área técnica, outra ficha para o cargo de motorista, outra para o cargo de eletricista e assim por diante.

É importante a mudança do sistema de avaliação de desempenho baseado em metas, que possam medir de forma mais detalhada o nível de execução das funções dos empregados e não mais em critérios subjetivos e comportamentais, que possam levar a situações de

constrangimento por parte dos gerentes e má interpretação por parte dos empregados, que podem levar para o lado pessoal.

O sistema de avaliação de desempenho deve continuar no caminho da informatização para dar mais celeridade e dinâmica ao processo, além da economia de recursos materiais e do tempo para sua execução. O *feedback* deve ser incentivado, por meio de fichas mais enérgicas e abertas como por exemplo, o campo dissertativos para descrição de melhorias e sugestões, como já foi implementado. No entanto, o *feedback* deve ser constantemente incentivado pela empresa como um todo e não somente no período de avaliação, para isso é importante momentos de descontração e conscientização de uma cultura de acompanhamento (LUCENA, 1995) no ambiente de trabalho, para que os empregados estejam mais abertos e receptivos a essa ideia, sem receios e pré-conceitos.

A avaliação de desempenho deve ser feita em prazos curtos, no máximo um ano para que haja continuidade (LUCENA, 1995), periodicidade (LUCENA, 1995), frequência e assim facilitando o *feedback* e retorno tanto dos empregados quanto dos gerentes, pois dessa forma, poderão obter qualidades no desenvolvimento dos trabalhos como, mais habilidades serão desenvolvidas, novos talentos serão identificados e mais produtividade a empresa obterá, refletindo no público externo e consequentemente para a organização que poderá aumentar a sua capacidade de extensão e inovação no Distrito Federal.

A avaliação de desempenho desvinculada da progressão salarial é benéfica no intuito de ser mais transparente e menos tendenciosa em seus resultados, já que quando atrelada a progressão salarial, muitas vezes acaba sendo injusta e parcial no quesito de poder prejudicar os empregados a obterem a progressão salarial.

Para isso, é necessária uma equipe que desenvolva essa conscientização na empresa por meio de palestras e dinâmicas, para que os indivíduos aceitem a nova ideia e haja uma mudança na cultura e clima organizacional, para que continuem realizando a avaliação de desempenho de maneira comprometida e responsável por parte das pessoas que compõem a empresa.

Como incentivo à continuação da avaliação de desempenho sem a progressão salarial, pode-se propor bonificações, folgas, confraternizações, brindes dentre outras formas para que os empregados se engajem e se motivem a realizar a avaliação de desempenho de forma consciente, transparente e prazerosa, no sentido de saber que esse é um processo de verificar e destacar pontos de aprimoramento e melhorias no desenvolvimento das funções dos empregados da empresa.

Para que haja uma periodicidade e uma frequência estabelecida, é necessário a implementação de um sistema de acompanhamento, para que não surjam lacunas e falhas no meio do processo, ou que dados sejam perdidos. No estabelecimento de fatores mais objetivos baseado em metas, é importante que esses estejam em consenso com o planejamento estratégico da empresa, para que possam fazer a medição do cumprimento de metas que são estabelecidas e averiguar o alcance dos objetivos que são propostos pela organização. Outro ponto relevante é a criação e conscientização de uma cultura de acompanhamento do processo de avaliação de desempenho da EMATER-DF.

A avaliação de desempenho está em constante desenvolvimento e aprimoramento. Há a preocupação da empresa, na melhor reformulação para atender de forma benéfica todos os funcionários, com o objetivo de torná-la mais impessoal, voltada para metas, isto é, para as atribuições reais dos empregados, que amenize a subjetividade e fatores relacionados aos comportamentos dos indivíduos.

Com as mudanças previstas, a avaliação de desempenho pretende ser mais legítima no que se refere ao desempenho dos funcionários e proporcionar *feedback* no que diz às atribuições das atividades de cada cargo exercido pelos empregados e poder proporcionar retornos positivos para a organização como, mais produtividade, habilidade e conhecimento dos funcionários e com essas ações, refletir no atendimento ao público externo que é voltado para a família rural.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo identificar os problemas da avaliação de desempenho e os desafios para a reformulação de novo instrumento da avaliação de desempenho na ótica dos gestores da EMATER-DF, que foi alcançado com base nas pesquisas documentais e na realização das entrevistas.

Os problemas foram identificados por meio das entrevistas que são: baixa periodicidade da avaliação de desempenho; critérios amplos e genéricos; fatores de avaliação subjetivos baseado em elementos comportamentais; entre outros. Como desafios para a reformulação do sistema da avaliação de desempenho, foram descritos alguns tópicos como, a informatização do processo de avaliação que é considerado um desafio superado; o aumento da frequência da realização dessa avaliação; colocar critérios mais objetivos e baseados em metas de trabalho dos funcionários e proporcionar uma mudança da cultura organizacional.

Houve um consenso entre os gestores entrevistados de que são necessárias mudanças no sistema de avaliação de desempenho da EMATER-DF. Todos os gestores também concordaram que a avaliação de desempenho aplicada na empresa é baseada em critérios gerais e subjetivos, o que acarreta em falhas para medir o desempenho dos funcionários. Com relação à progressão salarial ser vinculada à avaliação de desempenho, houve divergência de opiniões entre os entrevistados.

A partir do ano de 2010, algumas mudanças ocorreram no processo de avaliação de desempenho, como por exemplo, a ampliação da avaliação de desempenho para todos os funcionários da EMATER-DF, exceto os estagiários e jovens aprendizes, pois a empresa teve a percepção de que a avaliação não deve ser de nível individual, mas sim de nível institucional, por isso a importância da inclusão de todos os funcionários, sejam eles efetivos ou não.

Outra inclusão realizada foi à avaliação de baixo para cima, isto é, os funcionários passaram a avaliar os seus superiores. Nesse sentido, há três níveis de avaliação de desempenho na empresa: a autoavaliação, os gerentes avaliam os subordinados e os subordinados avaliam os superiores. Houve também a inclusão de campos abertos para dissertação como uma maneira de dar *feedback* ao desempenho dos empregados e como um momento aberto para diálogo, sugestões e críticas, porém, para a progressão salarial, conta apenas a autoavaliação e a avaliação que o chefe faz dos subordinados.

Um ponto relevante foi à informatização da avaliação de desempenho, que surgiu da necessidade de facilitar o trabalho dos funcionários que fazem o lançamento dos resultados da avaliação, para o melhor manuseio e celeridade ao processo, e também a avaliação passa a ser realizada de maneira online. Destaca-se a importância da área da informática na implementação do sistema informatizado. Essa informatização acarretará em impactos positivos para a empresa como, por exemplo, na redução de custos com materiais, nos recursos que eram dispendiosos para a empresa e, proporcionará mais flexibilidade e efetividade durante o período de aplicação da avaliação de desempenho.

A pesquisa documental foi de relevante importância para o estudo pelas suas descrições e informações, mas as entrevistas foram cruciais para o melhor entendimento, no que se refere à análise de dados e na elaboração dos resultados da pesquisa.

O estudo além de contribuir para o campo acadêmico pode auxiliar os gestores da Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Distrito Federal no aprimoramento do Sistema de Avaliação de Desempenho, bem como aos gestores de outros órgãos do GDF que utilizam um sistema de avaliação de desempenho similar ao dessa empresa.

Como recomendações aos gestores, no sentido de trazer melhorias na aplicação da avaliação de desempenho, propõe-se o incentivo ao *feedback* de forma contínua e não somente no período da avaliação de desempenho; a particularização da avaliação de desempenho; a objetividade dos critérios baseados em indicadores por metas de trabalho; a sugestão de inserção de uma avaliação 360° em que todos os funcionários de um setor participam, isto é, a autoavaliação dos empregados, a avaliação dos subordinados pelos gerentes, a avaliação da chefia pelos subordinado e a avaliação dos colegas do funcionário que será avaliado.

Para estudos futuros, recomenda-se a realização de uma pesquisa quantitativa, baseada em questionários ampliando para todos os funcionários da EMATER-DF, isto é, a sede e mais 16 (dezesseis) unidades locais que são distribuídas pelo Distrito Federal, para que se possa saber a opinião dos funcionários e não somente a dos gestores, com possíveis sugestões de melhorias. Assim, pode proporcionar mais profundidade ao estudo, por meio da comparação entre os possíveis resultados obtidos.

Percebe-se a preocupação da empresa com relação ao aprimoramento e desenvolvimento da Avaliação de Desempenho, para melhor atender as necessidades dos empregados e da Organização. Desde que o sistema de avaliação foi instaurado até o ano de 2014, houve o amadurecimento e mudanças gradativas no Processo de Avaliação de Desempenho, de acordo com as necessidades que foram surgindo de aperfeiçoamento do sistema de avaliação de desempenho na EMATER-DF.

Em suma, conclui-se a necessidade de constante aprimoramento e desenvolvimento do Sistema de Avaliação de Desempenho, bem como em mudanças na cultura da empresa no que se refere ao envolvimento de todos os empregados que participam da avaliação de desempenho, em assimilar os benefícios que esse método proporciona para o crescimento dos funcionários e da empresa como um todo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZEVEDO C. et. Al. A estratégia de triangulação: objetivos, possibilidades, limitações e proximidades com o pragmatismo. **IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade.** ANPAD. Brasília-DF, 3 a 5 nov. 2013.

CARVALHO, A. O. **A Percepção da Avaliação de Desempenho pelo Servidor Público: Estudo de Caso do Instituto Brasília Ambiental (IBRAM) - Monografia (Departamento de Administração)**, Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

CASTRO. G. et. al. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Revista de Administração**, São Paulo, v.31, n. 3, p. 38-52, jul-set, 1996.

CHIAVENATO, I.**Gestão de Pessoas**.2.ed. Elsevier , 2004.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DONATO, J. et al . Repensando a lógica de avaliação de desempenho individual: Um estudo empírico em um Banco de Desenvolvimento no Nordeste do Brasil. **Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa , v. 12, n. 4, dez. 2013 . Disponível em <http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642013000400006&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 06 jan. 2015.

Empresa de Assistência Técnica de Extensão Rural do DF. Disponível em: <www.emater.df.gov.br>. Acesso em: 24/01/2015

ENAP, **Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal**. Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2000.

FREITAS, H. M. R., Cunha, M. V. M., Jr., & Moscarola, J. (1997). Aplicação de sistemas de software para auxílio na análise de conteúdo (Notas & Comunicações). **Revista de Administração da USP**, 32(3), 97-109.

GENTIL, D. **Avaliação de desempenho: uma visão moderna.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/avaliacao-de-desempenho-uma-visao-moderna/11418/ > Último Acesso em: 22/01/2015.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1995.

MAFRA. F. **Administração pública burocrática e gerencial.** Disponível em: <http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=503> Último Acesso em: 07/12/2014

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MENEGON, M. **Avaliação de Desempenho Docente: Análise do Processo de Avaliação dos Docentes Efetivos da Unioeste** – Campus de Cascavel. jun. Ano 2008

MOZZATO. A. R.et.al. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 4,pp. 731-747, Jul./Ago. 2011

PEREIRA. G. et. al. **Avaliação de Desempenho na Gestão Pública: Um estudo Bibliométrico dos Trabalhos Apresentados nos ANAIS do EnANPAD entre 1997 e 2012.** Congresso UFSC de Controladoria e Finanças e Iniciação Científica em Contabilidade. Santa Catarina. 2013.

PONTES, B.R. **Avaliação de Desempenho: Uma Abordagem Sistêmica.** 4° ed. São Paulo, 1989.

REIFSCHNEIDER, Marina Becker. **Considerações sobre avaliação de desempenho.** Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v. 16, n. 58, p. 47-58, jan./mar. 2008

SANTOS, P. R. G. **Avaliação de desempenho no contexto da Administração Pública Federal direta: Aspectos Determinantes da sua efetividade**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, 2005.

SARTURI, C. A. Os modelos de Administração Pública: patrimonialista, burocrática e gerencial. Disponível em: <http://www.egov.ufsc.br/portal/conteudo/os-modelos-de-administra%C3%A7%C3%A3o-p%C3%BAblica-patrimonialista-burocr%C3%A1tica-e-gerencial> Último Acesso em: 10/11/2014

SILVA, M.; DIEHL, L. A relação entre Cultura e Clima Organizacional em uma empresa do ramo alimentício do Vale do Taquari/RS. **Revista Destaques Acadêmicos**, Vol. 5, N.1, p.8, 2013.

VERGARA S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

XAVIER, R. **Gestão de Pessoas Na Prática** - Os desafios e as soluções. ed. Gente. São Paulo, 2006.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Como você caracteriza o processo de avaliação de desempenho vigente na EMATER-DF? Como funciona? Quem participa?
2. Quais os principais critérios empregados para avaliar o desempenho dos colaboradores na EMATER?
3. Na sua opinião, quais os principais desafios para a EMATER-DF decorrente da aplicação deste modelo de avaliação? Possíveis Problemas? Há pontos para aprimoramento?
4. Recentemente, houve a informatização da avaliação de desempenho. Que fatores contribuíram para que fosse adotada essa medida?
5. Quais são as mudanças previstas para um novo modelo de avaliação de desempenho? Quais os ganhos esperados?

APÊNDICE B

RESUMO ENTREVISTAS

GESTOR 01

CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
1. O processo de avaliação de desempenho não está bem formatado e não tem o nome de avaliação de desempenho, mas sim de avaliação de mérito; 2. Novos concursados que entraram em 2010 inovaram nas características da avaliação: o que antes somente o chefe avaliava o empregado, a partir de 2010 o empregado também passou a avaliar o chefe. (Avaliação debaixo para cima); 3. Outra inovação foi a de que os empregados requisitados, como por exemplo, da SAB também passaram a ser avaliados; 4. Problemas da Avaliação: os fatores que são avaliados são muito subjetivos; 5. Estão estudando novas formas de se realizar a avaliação, para ser denominada de avaliação de desempenho, e será baseada em critérios que avalia o trabalho do funcionário, em que serão estabelecidas metas para o alcance das atividades que são propostas.

PRINCIPAIS CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO
1. Os critérios de avaliação são bem amplos**;** 2. Os critérios de avaliação foi instaurado em 86; 3. Há 06 fichas de avaliação que foram divididos por grupos de trabalho; 4. Cada ficha tem 12 itens de avaliação, que foram construídos de acordo com as áreas, de cada ficha.

PRINCIPAIS DESAFIOS E PROBLEMAS DO MODELO DE AVALIAÇÃO VIGENTE
1. Um Desafio superado no ano de 2014 foi a informatização do processo de avaliação. Antes a avaliação ocorria de forma manual, isto é, no papel e em 16 unidades locais. Esse processo demorava em média 4 meses; Com a informatização a avaliação poderá ser concluída em 2 semanas ou o tempo que a gerência responsável quiser deixar disponível para os funcionários; Então o primeiro desafio superado foi deixar o processo mais rápido; 2. Outro desafio a ser superado é mudar os fatores de avaliação, isto é, os critérios que serão avaliados, tem que deixar de subjetivos e passar a ser objetivos; 3. Outro desafio é fazer a avaliação em períodos curtos, no máximo de 6 em 6 meses. Atualmente a avaliação ocorre de 2 em 2 anos; 4. Como problema tem-se o não cumprimento dos desafios propostos, pois se não cumprir os requisitos para melhorar o processo de avaliação, a subjetividade continuará.

FATORES QUE CONTRIBUÍRAM PARA A INFORMATIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO.
1. O Gestor 01 menciona na importância da informatização dos processos; 2. A informática não tinha como fazer o sistema de informatização e a princípio foi construído um sistema no google para a informatização do processo e deu certo; 3. Posteriormente a informática criou um sistema de informatização de avaliação dentro de um grande

sistema que estão criando que futuramente a EMATER irá se beneficiar e é uma inovação, que chama-se ATERWEB; 4. Em 2014 já foi utilizado esse sistema, porém ainda não está 100% pronto e foi utilizado como teste.

MUDANÇAS PREVISTAS PARA UM NOVO MODELO DE DESEMPENHO E QUAIS OS GANHOS ESPERADOS
1. Mudanças previstas como: Periodicidade, Objetividade da avaliação, Particularização da avaliação, isto é, dividir as fichas de avaliação por áreas de trabalho, como por exemplo, uma ficha para área de Administração, outra ficha para área de Pedagogia etc; 2. Ganhos esperados como satisfação pessoal, do gerente ver o crescimento e melhorias do empregado que é avaliado.

AVALIAÇÃO X PROGRESSÃO SALARIAL
1. Identifica como problema a Avaliação estar atrelada ao ganho de nível de progressão salarial. Propõe desvincular nem que seja parcialmente a avaliação da progressão salarial, isto é, a avaliação não deve ser fator determinante para a progressão salarial, pois assim serão realizadas avaliações sinceras sem o receio de trazer prejuízos aos funcionários na progressão salarial.

GESTOR 02

CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
1. O processo de Avaliação de Desempenho da EMATER-DF é antigo; 2. A avaliação de desempenho consiste na autoavaliação e avaliação pela chefia imediata. O resultado da avaliação impacta na progressão salarial; 3. A avaliação dos empregados é separada por grupos de empregados, que são 06 grupos de acordo com funções similares, como por exemplo, a ficha de avaliação para empregados de apoio administrativo é uma, para empregados de apoio técnico de nível superior é outra, para gerentes é outra ficha, para coordenadores é outra e assim sucessivamente, totalizando em 06 grupos; 4. Até 2010 só participavam da avaliação os funcionários efetivos da EMATER, os empregados cedidos como da SAB e os assessores não participavam da avaliação, pois só os empregados efetivos da EMATER tem direito a progressão salarial; 5. Não havia continuidade do processo de avaliação de desempenho, pois os funcionários respondiam as fichas, entregavam para a gerência responsável e o resultado vinha no próprio contracheque como aumento do salário e se encerrava o processo; 6. A gerência que assumiu em 2010 não tinha um controle próprio da área de gestão de pessoas da área de recursos humanos. Também não tinha um controle do sistema que foi criado na época, pois o sistema não permitia inserir novos dados, apenas o que foi estabelecido na sua criação. Então, fazia-se o lançamento das notas que gerava um relatório e assim se encerrava a avaliação; 7. A partir de 2010, houve a inclusão dos funcionários cedidos como da SAB e dos assessores, como forma de *feedback*, no entanto não há a progressão salarial; 8. Inclusão da avaliação do chefe pelos subordinados (De baixo para cima), porém para a progressão conta apenas a autoavaliação e a avaliação que o chefe faz do subordinado; 9. Foi criado também o plano de desenvolvimento do empregado que era para ser aplicado depois da avaliação, no entanto se perdeu por não ter sido normatizado e pelos funcionários não terem preenchido, acompanhado (campo aberto de dissertação);

10. Foi realizada a compilação dos dados para o Excel, pois dava mais flexibilidade para uma análise melhor a computação dos dados da avaliação dos funcionários.

PRINCIPAIS CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

1. Critérios são gerais, não chega ao nível do trabalho de cada empregado. Critérios que variam com o cargo do empregado, como por exemplo, os critérios do ass. administrativo são: responsabilidade, discrição, atenção etc. que vai ser diferente dos critérios empregados para os técnicos especializados;
2. Para cada grupo, há nas fichas de avaliação fatores definidos como responsabilidade; atenção etc; que são caracterizados de acordo com as tarefas de cada grupo;
3. A definição dos fatores de avaliação foi realizada por um conjunto de empregados da época (1986) que sugeriram os fatores e os escolhidos foram os que tiveram mais votação conforme as características das atividades que exerciam;
4. São 12 fatores para cada grupo de empregados, e têm peso que variam entre 4, 3, 2 e 1. Já a avaliação da chefia tem pesos diferentes da avaliação dos empregados. No final a gerência responsável pela avaliação faz um cálculo que chega na pontuação final e de acordo com o percentual entre 70% a 85% é concedido a progressão funcional. Abaixo de 70% o empregado não recebe progressão salarial;
5. A partir de 2010, foram realizadas ajustes, mas que não alterou os conceitos, fatores e pontuações que existiam na norma, para não mexer na progressão. Porém, foram realizados ajustes para que a avaliação tivesse caráter de avaliação de desempenho, como por exemplo, a inserção do *feedback* por meio de três campos livres de dissertação que os funcionários e chefias pudesses escrever na autoavaliação e na avaliação, respectivamente;
6. A inclusão dos campos abertos consistia em três questões: Que bom, poderia melhorar e que tal.

PRINCIPAIS DESAFIOS E PROBLEMAS DO MODELO DE AVALIAÇÃO VIGENTE

1. Retomar o Plano de Desenvolvimento da Avaliação de Desempenho;
2. Repassar os resultados individuais aos empregados, isto é, devolução dos resultados em uma tabela comparando com o grupo que o funcionário trabalha, e *feedback* do chefe sobre o trabalho do empregado avaliado;
3. Fazer avaliações mais objetivas, tirando um pouco a responsabilidade dos gerentes que avaliam, pois a avaliação em si não é confortável para ninguém;
4. Mudança na cultura da empresa com relação a avaliação de desempenho em ver como um momento de desenvolvimento do empregado e desenvolvimento do gerente, e não apenas em ser uma questão de receber a progressão salarial;
5. Como desafio há a inclusão dos pares, isto é, também dos colegas que trabalham com o funcionário e reduzir a carga de responsabilidade do gerente; o acompanhamento, o incentivo ao *feedback* e devolução dos resultados aos funcionários;
6. Como problemas tem-se a baixa frequência da avaliação, precisa aumentar a frequência, a avaliação não chega no nível da atividade dos funcionários, tendo critérios muitos subjetivos.

FATORES QUE CONTRIBUÍRAM PARA A INFORMATIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO.

1. Tempo que demandava para a coleta de dados, com lançamento, organização, etc. que levava em média 04 meses;
2. Gasto com material impresso;
3. Informática foi importante na implementação de um sistema informatizado para sistema de avaliação de desempenho.

MUDANÇAS PREVISTAS PARA UM NOVO MODELO DE DESEMPENHO E QUAIS OS GANHOS ESPERADOS

1. O grande ganho para o ano de 2014 foi a informatização do sistema de avaliação de desempenho.Os

empregados recebem a avaliação online, por meio de login e senha, os formulários de autoavaliação e da avaliação da chefia, assim acontece também com os gerentes; 2. A informatização facilitou o trabalho no Excel, pois puderam trabalhar melhor os dados e o antigo sistema foi eliminado. Diminuiu o trabalho, otimizando o tempo nessa atividade.

AVALIAÇÃO X PROGRESSÃO SALARIAL
1. Análise e amadurecimento da desvinculação da avaliação de desempenho e progressão salarial.

GESTOR 03

CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
1. O processo de avaliação de desempenho atual não é bom por ser subjetivo e colocar muitos gerentes em situações delicadas por ter uma equipe pequena e relacionamentos pessoais; 2. Esse ano o processo de avaliação teve aprimoramento com relação a critérios mais qualitativos; 3. A EMATER deve aperfeiçoar seu sistema de avaliação que é antigo e não se adequa as necessidades atuais da Instituição; 4. Todos os funcionários participam da avaliação de desempenho e a cada 2 anos a avaliação impacta na progressão salarial.

PRINCIPAIS CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO
1. Os critérios são baseados de acordo com a função do empregado. Se o empregado é chefe é uma ficha, se é coordenador é outra ficha, se é da área administrativa é outra ficha. Os critérios variam de acordo com as fichas determinadas para cada área de trabalho.

PRINCIPAIS DESAFIOS E PROBLEMAS DO MODELO DE AVALIAÇÃO VIGENTE
1. Desafio: aprimorar o Sistema de Avaliação de Desempenho vigente na EMATER-DF, isto é, ter um sistema diferente do atual. A avaliação não pode estar vinculada ao salário; 2. Desafio: Avaliar o Clima e Satisfação das pessoas; 3. Desafio: A avaliação do salário tem que estar relacionada ao trabalho, a responsabilidade, ao cumprimento de metas etc. 4. Problemas: Fatores subjetivos, sem parâmetros e numéricos; 5. Avaliação baseada em opiniões, o que cria um clima ruim na empresa.

FATORES QUE CONTRIBUÍRAM PARA A INFORMATIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO
1. Facilitar para os coordenadores do sistema de avaliação de desempenho, no lançamento em planilhas e no sistema; 2. Vantagem para os funcionários que gerenciam as informações da avaliação de desempenho; 3. Não houve avanço qualitativo no sistema informatizado, mas sim na facilidade de trabalho.

MUDANÇAS PREVISTAS PARA UM NOVO MODELO DE DESEMPENHO E QUAIS OS GANHOS ESPERADOS
1. Mudanças previstas como indicadores relacionados a metas de trabalho e auxiliar avaliações futuras; 2. Avaliações mais objetivas;

3. Remuneração como incentivo para os funcionários melhorarem, assim como a premiação; 4. A cada 02 anos ocorrem avaliação por maturidade, que é um tipo de avaliação de desempenho, que estimula o funcionário a estudar, capacitar.

AVALIAÇÃO X PROGRESSÃO SALARIAL
1. Continuar progressão salarial com a avaliação de desempenho; 2. Criar bonificações, isto é, premiações e remunerações para a equipe ou servidores que tiveram destaques no trabalho; 3. Avaliações por metas para progressão salarial.

ANEXO A

A – Motorista, Auxiliar de Serviços Gerais, Eletricista, Mecânico Automotivo	
Fatores do grupo	**Detalhamento exemplificativo do fator**
1- RESPONSABILIDADE - Cumprimento de normas e instruções estabelecidas, respondendo pelas consequências das atitudes que toma.	Responsável com patrimônio da empresa Responsável com compromissos assumidos Capacidade de assumir as consequência dos próprios atos Cumpre normas ou instruções estabelecidadas pela empresa
2- CUIDADO NO TRABALHO - Zelo na utilização e conservação dos bens materiais da Empresa sob sua responsabilidade.	Responsável com patrimônio da empresa Faz uso racional do seu material de trabalho evitando desperdícios
3- CONHECIMENTO DO TRABALHO - Nível de conhecimento das etapas e tarefas necessárias à execução do trabalho.	Conhecimento das atribuições inerentes à empresa Conhecimento das rotinas de trabalho O empregado possui capacidade crítica das rotinas de trabalho da empresa Consegue gerenciar de modo racional suas fontes de informação, não demandando desnecessariamente fontes externas
4- COOPERAÇÃO - Disposição para colaborar espontaneamente com os superiores e colegas na realização dos trabalhos da Empresa.	Auxilia e se mostra disponível nas tarefas da empresa Facilidade em trabalhar em equipe Predisposição em contribuir com os trabalhos da empresa
5- INICIATIVA - Capacidade de identificar e sugerir alternativas para solução de problemas em seu trabalho.	Capacidade de fazer novas propostas de rotinas de trabalho Age espontaneamente em prol do trabalho Apresenta propostas para assuntos pertinentes à sua gerência (proatividade) Realiza suas atribuições sem a necessidade de supervisão constante Se envolve nos debates em que participa
6- RELACIONAMENTO - Facilidade de estabelecer comunicação e relacionamento com seus superiores, colegas de trabalhos e público externo à Empresa.	Facilidade de se relacionar com seus superiores Facilidade de se relacionar com os colegas de sua equipe Facilidade de se relacionar com colegas de outras equipes Facilidade de se relacionar com o público externo da empresa
7- QUALIDADE DO TRABALHO - Exatidão, esmero e grau de perfeição que caracterizam o trabalho do empregado.	Se preocupa com a padronização dos trabalhos produzidos As tarefas realizadas não geram retrabalho Realiza seu trabalho baseado nas normas que regem suas atribuições Satisfação do cliente com as informações recebidas
8- INTERESSE - Nível de dedicação que o empregado demonstra na execução de suas tarefas.	Busca novos conhecimentos Desenvolve suas atividades com empenho Se envolve expontaneamente em outras atividades da empresa Discute pontos pertinentes à empresa Mostra disponibilidade em discutir sobre desafios da gerência Conhece a realidade no contexto em que atua Demonstra interesse em resolver os problemas do público externo Não se distrai expontaneamente com fontes alheias ao assunto abordado durante o trabalho
9- DISCIPLINA - Maneira como se comporta no ambiente de trabalho.	Possui boa conduta
10- ATENÇÃO - Capacidade de concentração no trabalho de maneira a preservar a boa qualidade do mesmo.	Grau de atenção dispensada para a realização dos trabalhos Executa demasiadamente em horário de trabalho tarefas não inerentes às atividades da empresa
11- OPEROSIDADE - Capacidade de cumprir as obrigações dentro dos prazos determinados.	Cumpre as ordens que lhe são passadas dentro dos prazos determinados
12- ASSIDUIDADE - Grau de frequência ao local de trabalho.	Grau de frequência ao local de trabalho e faltas injustificadas

ANEXO B

Avaliação de Desempenho por Mérito

GRUPO OU SUBGRUPO a ser avaliado:

A – Motorista, Auxiliar de Serviços Gerais, Eletricista, Mecânico Automotivo

NOME DO EMPREGADO:		MATRÍCULA:
REALIZADO POR: ☐ Chefe Imediato ☐ Empregado (Autoavaliação)	EMPREGO/FUNÇÃO:	LOTAÇÃO:
DATA DA AVALIAÇÃO: _____/_____/_____	CHEFE IMEDIATO:	MATRÍCULA:

INSTRUÇÕES E RECOMENDAÇÕES

- Observe o que está definido no manual do avaliador para cada conceito da escala abaixo.
- A avaliação não será considerada em caso de rasura neste formulário.
- Não se esqueça de assinar e carimbar estes formulários de avaliação.
- Contribua para o crescimento profissional do seu avaliado. Converse com ele sobre a avaliação e sobre as razões que levaram à atribuição dos conceitos.
- Avalie de acordo com o desempenho do trabalho realizado após a última avaliação. Evite que percepções pessoais interfiram nos julgamentos dos conceitos.

ESCALA CONCEITUAL

Você dispõe de 06 (seis) conceitos abaixo relacionados para a realização de sua avaliação. Escolha aquele que mais corresponde à realidade, analisando cada fator separadamente, escrevendo-o no campo "conceito".

II	RI	RR	RB	RO	RE
RENDIMENTO INSATISFATÓRIO	RENDIMENTO INFERIOR	RENDIMENTO REGULAR	RENDIMENTO BOM	RENDIMENTO ÓTIMO	RENDIMENTO EXCELENTE

FATORES	CONCEITO
1- RESPONSABILIDADE - Cumprimento de normas e instruções estabelecidas, respondendo pelas consequências das atitudes que toma.	
2- CUIDADO NO TRABALHO - Zelo na utilização e conservação dos bens materiais da Empresa sob sua responsabilidade.	
3- CONHECIMENTO DO TRABALHO - Nível de conhecimento das etapas e tarefas necessárias à execução do trabalho.	
4- COOPERAÇÃO - Disposição para colaborar espontaneamente com os superiores e colegas na realização dos trabalhos da Empresa.	

5- INICIATIVA - Capacidade de identificar e sugerir alternativas para solução de problemas em seu trabalho.	
6- RELACIONAMENTO - Facilidade de estabelecer comunicação e relacionamento com seus superiores, colegas de trabalhos e público externo à Empresa.	
7- QUALIDADE DO TRABALHO - Exatidão, esmero e grau de perfeição que caracterizam o trabalho do empregado.	
8- INTERESSE - Nível de dedicação que o empregado demonstra na execução de suas tarefas.	
9- DISCIPLINA - Maneira como se comporta no ambiente de trabalho.	
10- ATENÇÃO - Capacidade de concentração no trabalho de maneira a preservar a boa qualidade do mesmo.	
11- OPEROSIDADE - Capacidade de cumprir as obrigações dentro dos prazos determinados.	
12- ASSIDUIDADE - Grau de frequência ao local de trabalho.	

O feedback possibilita o diálogo e a troca de informações entre as pessoas, favorecendo o desenvolvimento contínuo tanto pessoalmente quanto profissionalmente. É uma forma de reconhecer o bom trabalho realizado e de auxiliar os empregados a perceber quais são suas falhas e investigar qual a melhor maneira de resolver o problema.

Esse espaço foi criado para que as pessoas possam dar o feedback a respeito da avaliação. Preencha os quadros abaixo de acordo com as características que levaram à atribuição dos conceitos. O objetivo é esclarecer o empregado acerca de seu desempenho, salientando seus pontos fortes (que bom...), pontos que necessitam de melhoria (poderia melhorar...) e sugerindo alternativas (que tal...). No caso da autoavaliação, esse é o momento para o empregado explicitar sua opinião sobre suas boas práticas e possíveis dificuldades.

5.1.1.1.1.1.1 QUE BOM...

5.1.1.1.1.1.2 PODERIA MELHORAR...

5.1.1.1.1.1.3 QUE TAL...

ASS. DO EMPREGADO	ASS. CHEFE IMEDIATO	ASS.GEDIN	VISTO DO DIGITADOR