

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

LUDYMILLA CARVALHO DE BARROS

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO: UMA PESQUISA  
BIBLIOGRÁFICA**

Maceió  
2020

LUDYMILLA CARVALHO DE BARROS

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO: UMA PESQUISA  
BIBLIOGRÁFICA**

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Alagoas como requisito parcial para a conclusão do curso de Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Adriana Alvarenga Marques.

Maceió  
2020

**Catálogo na fonte**  
**Universidade Federal de Alagoas**  
**Biblioteca Central**  
**Divisão de Tratamento Técnico**

Bibliotecária: Taciana Sousa dos Santos – CRB-4 – 2062

- B277a Barros, Ludymilla Carvalho de.  
Avaliação de desempenho no setor público: uma pesquisa bibliográfica /  
Ludymilla Carvalho de Barros. – 2020.  
73 f. il.
- Orientadora: Adriana Alvarenga Marques.  
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Administração) –  
Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e  
Contabilidade. Maceió, 2020.
- Bibliografia: f. 50-55.  
Anexos: f. 56-73.
1. Avaliação de desempenho. 2. Gestão de pessoas. 3. Serviço público.  
I. Título.

CDU: 658.3-057.34



## ATA DE APRESENTAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC

Declaramos que, **LUDYMILLA CARVALHO DE BARROS**, Matrícula nº 16110349, aluno do Curso de Administração, concluiu e apresentou o TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO, com carga horária de 80 horas, sob o título de: "AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO: UMA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA", sob orientação da Profa. Dra Adriana Alvarenga Marques, obtendo a nota final 8,7 (oito inteiros e sete décimos), conforme avaliação da Banca Examinadora abaixo:

BANCA EXAMINADORA	NOTA
1. Prof. Dra Adriana Alvarenga Marques (Orientadora)	9,0
2. Prof. Dra Rosiane Chagas	8,5
3. Prof. Dr. Andrew B. Finger	8,5
<b>NOTA FINAL</b>	<b>8,7</b>

### BANCA EXAMINADORA – ASSINATURAS

- [Assinatura] Presidente/Orientador.
- Rosiane Chagas Membro.
- Andrew B. Finger Membro.

Maceió, 24 de julho de 2020.

MADSON BRUNO DA SILVA MONTE  
Coordenação do Curso de Administração

RESERVADO À COORDENAÇÃO	
NO SISTEMA EM	ASSINATURA
<u>31/07/2020</u>	<u>[Assinatura]</u>

## AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, que é o principal responsável por todas as minhas conquistas, “pois dele, por ele e para ele são todas as coisas. A ele seja a glória para sempre! Amém.” (Romanos, 11.36).

Aos meus pais Jesiel e Udersangea por todo suporte que recebi, não somente durante a graduação, mas ao longo de uma vida inteira. Seus ensinamentos e valores foram essenciais para o meu desenvolvimento.

Ao meu irmão Caio pelo bom humor ao ouvir meus desabaços sobre as preocupações diárias da faculdade.

Ao meu namorado Arthur por sempre ter estado ao meu lado, me apoiando, incentivando e comemorando as minhas vitórias.

Aos meus colegas de turma, que caminharam junto comigo essa jornada, especialmente a Rebeca Sampaio, Rebeca Silva, Willyanne, Natanael, Patricia, Nicholas, Heder, Luan, Nathália, Elaine, Kaline, Ellen, Morgana, Thayná, Daniel, Isabela, Eduardo, Phillip e Apollo por terem tornado essa experiência mais leve e agradável. Vocês foram o grupo de amigos mais “aleatório” que já tive!

À Ufal pela oportunidade de possuir um ensino superior e expandir meus horizontes, e a todos os professores da FEAC que fizeram parte da minha trajetória acadêmica, contribuindo diretamente para o meu amadurecimento como estudante, profissional e ser humano.

Agradeço de forma especial a minha orientadora professora Adriana Alvarenga pelo seu excelente ensino em sala de aula e por ter sido essencial pra a construção deste trabalho.

## RESUMO

A avaliação de desempenho é uma ferramenta necessária para a gestão de pessoas em qualquer organização. No serviço público sua aplicação difere do privado devido as peculiaridades inerentes ao setor. Assim, este estudo teve como objetivo geral descrever como tem sido feita a avaliação de desempenho em diferentes contextos organizacionais do setor público a partir de publicações do Google Acadêmico feitas nos últimos cinco anos. Para alcançá-lo foram estabelecidos quatro objetivos específicos. O primeiro foi descrever o método de avaliação de desempenho utilizado em cada caso; o segundo, apresentar um quadro com as principais informações sobre cada sistema; o terceiro, verificar quais foram os principais problemas relatados sobre a avaliação de desempenho das organizações estudadas; e o quarto foi fazer uma análise comparativa entre os casos, conferindo com a literatura especializada. As informações deste trabalho foram obtidas por meio de pesquisa bibliográfica e documental, alcançando o número de seis casos com a descrição dos sistemas e formulários aplicados. Os resultados foram discutidos no subcapítulo 4.5, onde foi feita a análise comparativa para verificar semelhanças e divergências entre os casos, conferindo com o que diz a literatura especializada. Esses resultados revelaram que, ainda que os sistemas aplicados nas instituições apresentem alguns pontos positivos, há necessidade de evoluir em relação a vários outros pontos. É preciso, assim, que o processo seja melhor estruturado e organizado, fornecendo treinamento aos avaliadores e preparação às demais partes envolvidas no processo; também, que se utilize os resultados para fornecer feedback e realizar mudanças reais no ambiente de trabalho, não exclusivamente para cumprir a legislação; e, por fim, que a cultura organizacional seja trabalhada para que a avaliação de desempenho não seja mais vista como mero procedimento legal, mas como um instrumento capaz de gerar benefícios para o servidor, gestor, equipe e conseqüentemente, para a prestação dos serviços públicos.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas; Avaliação de desempenho; Serviço público.

## ABSTRACT

The performance evaluation is a necessary tool for people management in any organization. In the public services, its application differs from the private one due to the peculiarities inherent to the sector.

Thus, this study aimed to describe how performance evaluation has been implemented in different organizational contexts in the public sector based on Google Scholar publications produced in the last five years. In order to achieve the aim, four specific steps were established. The first was to describe the performance evaluation method used in each case; the second, showcase most relevant information about each system; the third, to ascertain which were the main problems reported on the organizations performance evaluations; and the fourth was to make a comparative analysis between the cases, checking with the specialized literature. The information in this piece was obtained through bibliographic and documentary research, counting with the number of six cases wich contain the description of the systems and applied forms. The results were discussed in subchapter 4.5, where the comparative analysis was carried out to verify similarities and divergences between the cases, according to specialized literature. These results revealed that, although the systems applied in the institutions present positive points, there is a need to evolve in respect to several other points. Therefore, it is necessary to create a better structure and process of organization, providing training for the evaluators and preparation to the other parties involved in the process; also, to use the results providing feedback and make real changes in the work environment, not to exclusively comply to the legislation; and, ultimely, can the organizational culture undergoes evolution so that the performance evaluation is no longer seen as a mere legal procedure, but as an instrument capable of generating benefits for the civil servant, manager, team and, consequently , for the provision of public services.

**Keywords:** People management; Performance evaluation; Public servisse.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>1.1 O problema</b> .....	12
<b>1.3 Objetivos</b> .....	13
1.3.1 Geral .....	13
1.3.2 Específicos .....	13
<b>1.2 Justificativa</b> .....	13
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	14
<b>2.1 Gestão de Pessoas</b> .....	14
<b>2.2 Avaliação de Desempenho</b> .....	15
2.2.1 Evolução Histórica da avaliação de desempenho .....	16
2.2.2 Importância da avaliação de desempenho .....	19
2.2.3 Responsabilidade pela avaliação de desempenho .....	20
2.2.4 Métodos de avaliação de desempenho .....	25
2.2.5 Tendências em avaliação de desempenho .....	29
2.2.6 Dificuldades no processo de avaliação de desempenho .....	30
2.2.7 Avaliação de desempenho no setor público .....	31
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	33
<b>3.1 Delineamento da pesquisa</b> .....	33
<b>3.2 Técnica de coleta de informações</b> .....	33
<b>3.3 Técnica de análise das informações</b> .....	34
<b>3.4 Limitações do estudo</b> .....	34
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS</b> .....	34
4.1 Material bibliográfico utilizado .....	35
4.2 Descrição dos sistemas de avaliação de desempenho .....	36
4.3 Síntese dos resultados .....	42
4.4 Principais problemas encontrados nos sistemas .....	43



4.5 Análise comparativa dos resultados .....	45
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>49</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>52</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A preocupação com a avaliação de desempenho permeia a sociedade desde as mais antigas civilizações (LUCENA, 1992). Quando os homens começaram a viver em coletividade, a avaliação de desempenho já começou a ser praticada, ainda que de forma empírica. Na Idade Média, alguns sistemas para avaliar pessoas começaram a ser desenvolvidos mesmo sem teoria na área, como foi feito na Companhia de Jesus fundada por Santo Inácio Loyola, por meio de um sistema de notas para avaliar o potencial e desempenho dos jesuítas (CHIAVENATO, 2006).

Na era pós Revolução Industrial, entre o final do século XIX e início do século XX, com o advento dos primeiros estudos da administração, é que a avaliação de desempenho passou a ser mais estudada nas organizações, mas os estudos encontravam-se em fase embrionária e dispunham de métodos voltados exclusivamente à produção e ao desempenho industrial (CHIAVENATO, 2009). O desempenho deles era medido semelhantemente ao desempenho das máquinas (MAXIMIANO, 2000).

Até chegar aos modelos atuais, as organizações fizeram uso de diversas técnicas que foram sendo aperfeiçoados ao longo do tempo. Por isso, hoje as organizações podem fazer uso de diferentes métodos e tipologias de execução de acordo com a estratégia organizacional, levando em consideração os aspectos ambientais, a cultura, a essência que a organização detém e as competências dos cargos (FERNANDES, 2018).

Nesse novo contexto, além de visar o alcance dos objetivos organizacionais, a avaliação de desempenho na atualidade possui o fim de treinar, educar e desenvolver pessoas (ALMEIDA, 2015). Por isso tornou-se uma ferramenta útil tanto para o reconhecimento de talentos e profissionais de destaque, quanto para identificar aqueles que precisam de acompanhamento mais próximo ou maior capacitação (MARQUES, 2019).

É inegável que as organizações da atualidade estão em constantes mudanças no que se refere à gestão de pessoas, uma vez que as demandas internas e externas têm se modificado com o avassalador crescimento da tecnologia e da globalização, e, devido a isso, as organizações têm buscado utilizar ferramentas, modelos e estratégias que contribuam na análise comportamental e de desempenho de seus funcionários a fim de “avaliar para evoluir” (ALMEIDA, 2015), e buscar entender e melhorar o relacionamento dos funcionários com a organização e com o ambiente externo.

As estratégias utilizadas atualmente são diversas, e vão desde os tradicionais processos estruturados aplicados anualmente até observação e feedback diários do comportamento do indivíduo. Segundo Barbosa (2018), muitas organizações têm adotado uma estratégia de avaliação que incorpora “fotos” da performance com maior frequência que os processos anuais, para que o comportamento do indivíduo de meses atrás não seja esquecido e a avaliação seja tendenciosa. Hoje os formulários extensos e complexos com mais de 50 perguntas estão aos poucos sendo deixados de lado. Segundo um artigo do Valor Econômico (2016), a nova avaliação de desempenho rompe com as práticas tradicionais e busca estimular os pontos fortes ao invés de focar apenas em corrigir os fracos. E o que antes enfatizava a medição do desempenho de tarefas, foi substituído pela mensuração de competências comportamentais com foco em desenvolver sucessores.

Seguindo a tendência atual da horizontalização das relações, a transparência atua como peça fundamental da gestão de pessoas e desempenho. Estar em uma organização que valoriza práticas de transparência faz com que as pessoas se sintam mais seguras e comprometidas (SENDIN, 2013). E a chave para o desenvolvimento constante tem sido a responsabilização do indivíduo pelo próprio desempenho por meio do estímulo a autonomia (SER, 2018).

A tecnologia também tem sido uma forte aliada da gestão de pessoas. Dentro da gestão do desempenho, surge, então, a chamada avaliação de desempenho 3.0, que utiliza a tecnologia para o incentivo ao feedback constante, considerando as peculiaridades de cada pessoa (SER, 2018). Essa tecnologia, conforme artigo da consultoria em gestão e remuneração, Carreira Muller (2017), trata de uma forma de avaliar que busca o acompanhamento mais próximo e feedbacks mais frequentes por meio de softwares ou aplicativos.

Além dos recursos tecnológicos, várias organizações combinam diversas fontes de informação sobre um indivíduo para criar um sistema de feedback e de avaliação mais abrangente, a chamada avaliação 360 graus. Essa tendência emerge ao considerar-se que os cargos são multifacetados e pessoas diferentes veem coisas diferentes e por isso essa metodologia destina-se a fornecer uma visão mais precisa por envolver pareceres de todos os ângulos (BOHLANDER; SNELL, 2010).

Sobretudo, o mais importante é que a estratégia utilizada esteja de acordo com o perfil da organização. Assim, independentemente de qual seja a escolha, é importante que ela seja capaz de expressar o que é pretendido com sua aplicação, para que aumente o engajamento

entre os profissionais e não seja vista apenas como um mal necessário para avaliadores e avaliados, e acabe sendo deixada de lado em algum momento (BOHLANDER; SNELL, 2010).

No setor público a avaliação de desempenho se mostrou mais voltada ao desenvolvimento após as mudanças legislativas e administrativas resultantes do rompimento do modelo burocrático por meio da reforma gerencial do Estado (ROSA; VACOVISK, 2015). Isso ocorreu quando a prestação dos serviços públicos, que antes era sinônimo do cumprimento estrito de regras procedimentais, passou por transformações sociais e econômicas que levaram o setor a priorizar resultados ao invés da antiga lógica procedimental (SUZUKY; GABBI, 2013).

Na administração pública contemporânea as pessoas são alvo das mais importantes evoluções de práticas gerenciais. A Nova Gestão Pública foi um novo paradigma que surgiu após questionamentos sobre as implicações do modelo burocrático weberiano e sua ineficiência na medida em que a sociedade evolui em direção ao conhecimento e à globalização. Dentre suas principais ideias está justamente o foco na qualidade da gestão, a avaliação de desempenho e a eficiência (SUZUKY; GABBI, 2013), colocando a gestão de pessoas no setor público num patamar de valorização do cidadão, e quem valoriza pessoas (cidadãos) são pessoas (servidores públicos) que deverão ser valorizadas também (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2012), sendo a avaliação de desempenho, quando conduzida adequadamente, uma ferramenta essencial para isso.

Entretanto, a aplicação da avaliação de desempenho ainda representa um grande desafio, pois a adoção de ferramentas formadas no setor privado exige adequações (ROSA; VACOVISK, 2015). Não é suficiente apenas a transferência de tecnologias gerenciais, mas principalmente que o setor público seja compreendido por uma lógica diferente, uma vez que os órgãos públicos diferem das organizações privadas em inúmeros aspectos, desde a forma de recrutamento e seleção de pessoas até os critérios para exoneração e demissão, por exemplo (SIQUEIRA; MENDES, 2009). Além de que a principal finalidade dos órgãos públicos é satisfazer às necessidades coletivas, e não gerar lucro financeiro (DI PIETRO, 2014).

## **1.1 O problema**

Considerando as contingências que envolvem a gestão do desempenho humano nas organizações, implementar um processo de avaliação de desempenho é, no mínimo, desafiador. É preciso ter cuidado quanto escolha do método, critérios de avaliação, periodicidade etc. para que o objetivo de avaliar o desempenho seja efetivamente alcançado.

No estudo em questão, será necessário também considerar as características do serviço público, uma vez que o objeto de estudo desta pesquisa são os sistemas de avaliação de desempenho dos servidores de seis organizações públicas.

Assim, este estudo levanta o seguinte questionamento: como tem sido feita a avaliação de desempenho em diferentes organizações da administração pública, considerando as características do setor?

### **1.3 Objetivos**

#### 1.3.1 Geral

Descrever como tem sido feita a avaliação de desempenho em diferentes contextos organizacionais do setor público nos últimos cinco anos.

#### 1.3.2 Específicos

- a) Descrever o método de avaliação de desempenho utilizado em cada caso;
- b) Apresentar quadro com as principais informações sobre cada sistema;
- c) Verificar quais foram os principais problemas relatados sobre a avaliação de desempenho das organizações estudadas;
- d) Fazer uma análise comparativa entre os casos, conferindo com a literatura especializada.

### **1.2 Justificativa**

A avaliação de desempenho é a base para diversos processos de gestão de pessoas, pois é o principal instrumento para a identificação de desempenhos satisfatórios ou insatisfatórios no trabalho, sendo assim uma ferramenta de gestão indispensável.

Dessa forma, esta pesquisa justifica-se pela importância de se verificar como tem sido feita a avaliação de desempenho no setor público nos últimos cinco anos, a fim de refletir sobre como ela vem se desenvolvendo e para onde se direciona.

Também pelo fornecimento de subsídios para organizações de estruturas semelhantes, que desejem utilizá-la como fonte de conhecimento para implantação de um sistema para avaliar seu pessoal. E para as organizações que conhecem pouco do que se trata um sistema de avaliação de desempenho, uma vez que contribui para o entendimento dos elementos básicos constitutivos e os modelos existentes.

Enquanto acadêmica, contribui aos conhecimentos sobre gestão de pessoas no setor público no que tange a avaliação de desempenho, na medida em que se propõe a estudar os modelos e instrumentos utilizados em diferentes realidades.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Gestão de Pessoas**

Lidar com pessoas nas organizações é uma responsabilidade complexa (RIBEIRO, 2012), uma vez que seres humanos são dotados de características físicas inatas e adquiridas diferentes, resultando em aspectos psicológicos, sociais e motivações distintos. Beraldo e Bergamini (2008) chamam atenção para a importância de os gestores buscarem compreender as diferenças individuais dos seus subordinados a fim de serem conhecidos o grau de dificuldade e aptidões de cada um frente às tarefas desenvolvidas e aos desafios propostos.

Chiavenato (2006), apresenta as pessoas como fundamentais para o funcionamento da organização, pois não há organização sem pessoas, e enfatiza que dar atenção ao estudo da gestão de pessoas constitui unidade básica das organizações. Gil (2016) coloca a gestão de pessoas como a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

A moderna gestão de pessoas busca tratar pessoas não somente como recursos, mas como seres humanos dotados sentimentos, aspirações, objetivos individuais e necessidades sociais. Nesse sentido Chiavenato (2006, p. 60) afirma que:

[...] a variabilidade humana é enorme, cada pessoa é um fenômeno multidimensional, sujeito às influências de uma enormidade de variáveis. O raio de diferenças em aptidões é grande e os padrões de comportamento aprendidos são diversos. As organizações não dispõem de dados ou meios para compreender os seus membros em sua total complexidade.

Como a compreensão plena das questões que envolvem o comportamento do indivíduo na organização é um campo extremamente complexo e inacessível aos gestores, as estratégias de gestão de pessoas buscam aproximar os interesses individuais aos da organização considerando as pessoas como parceiros que fornecem dinâmica e inteligência à organização (CHIAVENATO, 2006).

Assim, Dutra *et al.* (2001) apresenta a gestão de pessoas como um conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos que são empregados pela organização para direcionar o comportamento humano dentro do ambiente organizacional levando em consideração suas características mais humanas. Em complemento a isso, Ribeiro (2012) diz que a área de gestão de pessoas é aquela que está voltada a ajudar a organização a alcançar seus objetivos e a realizar suas missões, provendo pessoas bem treinadas e motivadas, desenvolvendo a qualidade de vida no trabalho, administrando mudanças e incentivando políticas éticas e o comportamento socialmente responsável.

Dentro das responsabilidades fundamentais da gestão de pessoas para as organizações, está a gestão do desempenho humano, que consiste na criação de um ambiente de trabalho favorável para as pessoas desempenharem o melhor de sua capacidade (BOHLANDER; SNELL, 2010). A gestão do desempenho humano contempla o subsistema da avaliação de desempenho, que é um instrumento de gestão utilizado para “julgar ou estimular o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa” (CHIAVENATO, 2009, p. 113), e busca beneficiar tanto a empresa quanto o funcionário que está tendo o desempenho avaliado (BOHLANDER; SNELL, 2010).

## **2.2 Avaliação de Desempenho**

O papel da avaliação de desempenho atualmente vai além do mero julgamento da conduta do indivíduo, aqui avaliar o desempenho humano, que, conforme Marras (2000, p. 173.), consiste no “ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada”, se mostra fundamental para a compreensão da saúde organizacional e para a orientação do futuro da empresa e do funcionário, considerando as contingências que os envolvem.

Avaliar é apreciar, estimar, fazer ideia de ajuizar, criticar ou julgar. Desempenho é o comportamento real do empregado face a uma expectativa ou um padrão de comportamento estabelecido pela organização. Assim, avaliação de desempenho é a crítica que deve ser feita na defasagem existente no comportamento do empregado entre a expectativa de desempenho definida com a organização e o seu desempenho real. (SIQUEIRA, 2002, p. 56.)

Nessa perspectiva, Chiavenato (2009) fala que o desempenho no cargo recebe influência de inúmeros fatores e varia de pessoa para pessoa, sendo resultado do volume de esforço individual que a pessoa estará disposta a realizar, e que este esforço depende das habilidades e competências da pessoa somadas a sua percepção do papel a ser desempenhado. Assim, conforme o mesmo autor, hoje:

A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento. [...] É um meio que permite localizar problemas de supervisão e gerência, de integração da pessoa à organização, de adequação ao cargo ocupado, de localizar possíveis dissonâncias, carências de treinamento e, conseqüentemente, estabelecer meios e programas para eliminar ou neutralizar tais problemas. Na verdade, a avaliação do desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida nas organizações. (CHIAVENATO, 2009, p. 113.)

A avaliação do desempenho para Ávila e Stecca (2015) é a interação entre o notador e o notado. É onde o trabalho desenvolvido é analisado e discutido a fim de identificar os aspectos positivos e negativos e encontrar oportunidades de melhoria. Beraldo e Bergamini (2008, p. 34.) apontam que “a avaliação de desempenho nas organizações constitui-se, portanto, no veículo da estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho e, por isso, do potencial humano de toda a empresa”. E, conforme Marras e Tose (2012), avaliação se trata de um instrumento de gestão que busca o acompanhamento sistemático do desempenho das pessoas no trabalho, considerando o comportamento das pessoas no desempenho do trabalho juntamente com a análise de resultados e do potencial do profissional, visando seu desenvolvimento.

Nesses moldes, a avaliação de desempenho tem como finalidade maior a preparação para o futuro. Chiavenato (2006) acrescenta também que a avaliação de desempenho busca orientar o desempenho de acordo com os fins previamente negociados e fixados, embasando-os aos recursos necessários para o seu alcance, assim, cercá-lo com medições adequadas e dar-lhe consistência com retroação e avaliação contínua.

### 2.2.1 Evolução Histórica da avaliação de desempenho

Avaliar o desempenho de indivíduos é uma prática tão antiga quanto o próprio homem, uma vez que consiste no exercício da análise e julgamento das ações humanas



(LUCENA, 1992) e isso é praticado desde as primeiras civilizações. Lucena (1992, p. 35) complementa:

Os acertos e os desacertos, as conquistas e as perdas, o progresso e o imobilismo, a paz e a guerra, a riqueza e a pobreza, a criatividade e a imitação, enfim, todos os contrastes da vida humana, são consequências de julgamentos firmados e de decisões assumidas, originários do processo avaliativo.

Isso acontece porque “em todos os momentos estamos sempre avaliando pessoas, situações e coisas em nossas atividades sociais e em nossa vida particular. [...] Continuamente estamos atribuindo valor às pessoas, diagnósticos de situações e avaliação das coisas” (CHIAVENATO, 2009, p. 109). Isso justifica a presença de aspectos da avaliação de desempenho ao longo da história do mundo, ainda que de maneira pouco estruturada. Segundo Beraldo e Bergamini (2008, p. 36):

Entendendo que o avaliar-se a si mesmo e ao outro se constitui numa atividade natural, apoiado na busca do aprimoramento e autodesenvolvimento de todo ser humano, e entendendo que esse processo tipicamente humano tem origem em um outro, qual seja o de desenvolvimento da consciência humana, é possível encontrar, dada sua antiguidade, referências bastante remotas a processos de avaliação.

Registros de aproximadamente 1.400 a 1.000 anos antes de Cristo trazem de alguma forma a ideia de avaliação de pessoas. No livro de Juízes (12.5-6) da Bíblia Sagrada é relatado que após uma guerra entre o povo Gileadita e o povo Efraimita, sendo estes derrotados. Alguns sobreviventes fugitivos foram capturados e submetidos a um teste avaliativo, que consistia em pronunciar a palavra “chibolete”, entretanto, eles diziam “sibolete” uma vez que esta palavra não era bem pronunciada pelos efraimitas, e logo eram descobertos e punidos. Lima (2010) também usa como exemplo o caso de algumas tribos da Idade Antiga, em que adolescentes eram submetidos a testes de usos e costumes para só depois de aprovados serem considerados adultos.

Nos anos 221-265 d. C. há notícias de que a dinastia WEI instituiu a figura do “julgador imperial”, com a função de avaliar a atuação da família imperial e mostrar os resultados ao imperador para que este tomasse decisões relativas à família e ao seu império (BERALDO; BERGAMINI, 2008).

Tempos mais tarde, no século IV, a história conta que Santo Inácio de Loyola já utilizava um sistema combinado de relatórios e notas das atividades e do potencial dos jesuítas na Companhia de Jesus Utilizava-se um sistema de autoclassificações feitas pelos membros da ordem, contendo relatórios de cada supervisor a respeito das atividades de seus subordinados e também relatórios especiais feitos por qualquer jesuíta que acreditasse

possuir informações sobre seu próprio desempenho ou de seus colegas (CHIAVENATO, 2009).

Por volta de 1842 o processo de avaliação de desempenho recebe uma estrutura básica, quando o Serviço Público Federal dos Estados Unidos implantou um sistema de relatórios anuais para avaliar o desempenho de seus funcionários, e em 1880 o mesmo sistema foi adotado pelo exército americano (CHIAVENATO, 2006).

A empresa pioneira a desenvolver um sistema de avaliação de desempenho foi a General Motors, em 1918, tendo como objetivo a avaliação dos seus executivos. Mas apenas após a segunda guerra mundial é que os sistemas de avaliação de desempenho começaram a se propagar nas organizações (CHIAVENATO, 2009). Nesse período, as empresas ainda eram fortemente influenciadas pelo modelo militar e o serviço público, de modo que se organizaram de maneira bastante hierarquizada e centralizada, e tinham como aspectos de avaliação a disciplina, pontualidade, assiduidade e lealdade (LUCENA, 1992). Nessa época os sistemas de avaliação de desempenho estavam mais voltados para o controle e a submissão dos funcionários, uma vez que a preocupação das empresas estava exclusivamente voltada para a eficiência da máquina como meio de aumentar a produtividade (CHIAVENATO, 2006)

Beraldo e Bergamini (2008) afirmam que a avaliação de desempenho enquanto processo de julgamento sistemático de pessoas, utilizou predominantemente do enfoque na eficiência ao longo de vários anos, e o manteve de forma característica até a década de 50. A pessoa que transformou o debate sobre a eficiência em princípios e técnicas foi Frederick Taylor, por meio do movimento da Administração Científica ocorrido no início do século XX (MAXIMIANO, 2000). Esse movimento visava a apuração da capacidade ótima das máquinas paralelamente ao trabalho do homem, calculando com precisão o rendimento potencial de ambos. Nesse contexto acreditava-se que o homem era um objeto moldável aos interesses da organização e motivado exclusivamente pelo salário (CHIAVENATO, 2006).

Conforme Lucena (1992), nesse período as pesquisas no campo da psicologia industrial também se intensificaram. Os estudiosos do comportamento no trabalho, como Elton Mayo, através da Escola das Relações Humanas, Douglas McGregor, Frederick Herzberg e outros analisaram a relação do homem no trabalho sob uma perspectiva diferente, devido à necessidade de se conhecer e medir as potencialidades das pessoas considerando-as em sua totalidade e não apenas como “peças humanas” (MAXIMIANO, 2000). Assim, por meio de diversas teorias, foram levantadas questões que procuravam buscar entender qual a

força básica capaz de impulsionar as energias das pessoas em direção à ação. Todas elas com o enfoque na importância do ser humano dentro das organizações (CHIAVENATO, 2006).

Nas décadas de 60 e 70 surgem novas variáveis como a expansão tecnológica e do mercado internacional, que deslocaram o centro dos negócios da produção fabril para a administração do negócio e o papel da gerência (LUCENA, 1992), o que acaba impulsionando as organizações para a valorização de talentos e para a busca da satisfação mútua entre organização e funcionário.

### 2.2.2 Importância da avaliação de desempenho

“É muito importante avaliar o desempenho das pessoas, pois elas precisam receber a retroação a respeito de seu trabalho, para saber como está sendo julgada, e quais os pontos em que pode melhorar.” (ÁVILA; STECCA, 2015, p. 48).

Lucena (1992) elenca os motivos que representam a importância de se avaliar o desempenho. Ela diz que é preciso avaliar para que a organização saiba se seus objetivos estão sendo alcançados; para assegurar que os desempenhos individuais e da equipe produzam os resultados esperados; para reconhecer as contribuições dos funcionários; e para promover o desenvolvimento das habilidades e da capacitação dos empregados.

A avaliação do desempenho é importante na medida em que se constitui como um meio para prover recompensas de acordo com o mérito; proporcionar retroação, uma vez que fornece conhecimento sobre como as pessoas que interagem com o avaliado percebem seu desempenho, atitudes e competências; para o desenvolvimento das pessoas, através do conhecimento dos pontos fortes e frágeis; e para a melhoria do relacionamento interpessoal, da autopercepção e do aconselhamento por parte da área de gestão de pessoas (CHIAVENATO, 2010).

Para Gil (2016, p. 169), é a avaliação de desempenho que torna possível:

- definir o grau de contribuição de cada empregado para a organização;
- identificar os empregados que possuem qualificação superior à requerida pelo cargo;
- identificar em que medida os programas de treinamento têm contribuído para a melhoria do desempenho dos empregados;
- promover o autoconhecimento e o autodesenvolvimento dos empregados;
- obter subsídio para redefinir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos;
- obter subsídios para remuneração e promoção;
- obter subsídios para elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios.

Dalmau e Girard (2015) traduzem a avaliação de desempenho como uma medida importante que permite verificar se o rendimento obtido está aquém ou além do planejado,

contribuindo para que se façam intervenções corretivas antecipadas, atribuindo-lhe uma importância estratégica. Para Bohlander e Snell (2010), ela consiste em uma das ferramentas mais poderosas para a empresa manter e aumentar a produtividade, além de facilitar o cumprimento das metas estratégicas da organização. E Marras (2000, p. 173.), apresenta como um instrumento extremamente valioso e importante, pois “reporta o resultado de um investimento realizado numa trajetória profissional através do retorno recebido pela organização.”

### 2.2.3 Responsabilidade pela avaliação de desempenho

O sucesso ou fracasso da avaliação de desempenho está em grande medida relacionado à competência dos avaliadores, pois é necessário que o avaliador esteja preparado para tal função, tendo clareza do propósito e de sua importância; do contrário torna-se difícil detectar as dificuldades e potenciais (MATTOS, 2003).

Antigamente, as organizações concentravam a responsabilidade de avaliar o desempenho no departamento de recursos humanos (CHIAVENATO, 2010). Hoje, usualmente, a responsabilidade de avaliar tem sido do superior imediato e a responsabilidade pelo apoio, supervisão e coordenação do processo é geralmente atribuída à área de gestão de pessoas (BOHLANDER; SNELL, 2010). Chiavenato (2009) diz, entretanto, que a responsabilidade varia de acordo com a política adotada pela organização. E Bohlander e Snell (2010) enfatizam que, da mesma forma que existem vários padrões para se avaliar o desempenho, também existem vários possíveis avaliadores.

Conforme a literatura especializada, a atribuição de avaliador pode ser desempenhada pelo gerente; próprio indivíduo; pares; equipe de trabalho; comissão de avaliação; área de gestão de pessoas; clientes; subordinado; ou todo o entorno do avaliado. Em cada situação é trabalhada uma filosofia de ação específica. (BOHLANDER; SNELL, 2010; CHIAVENATO, 2010; GIL, 2016).

- O gerente

Tradicionalmente a incumbência de avaliação do funcionário tem sido do gerente. Na maioria dos casos o gerente avalia o desempenho do funcionário e a área de gestão de pessoas atua como *staff*, por meio do estabelecimento do plano sistemático de avaliação e dos meios e critérios utilizados, considerando que o gerente não tem conhecimento especializado para

isso (CHIAVENATO, 2010). A favor dessa postura, alega-se que ninguém é melhor que o próprio chefe para avaliar o desempenho de seus subordinados (GIL, 2016), e que isso proporciona ao gerente uma maior liberdade e flexibilidade para gerir o seu pessoal (CHIAVENATO, 2010). Entretanto, muitas vezes os próprios gerentes se queixam de não ter tempo para observar o comportamento dos seus subordinados (BOHLANDER; SNELL, 2010), o que pode resultar em uma avaliação tendenciosa ou superficial. Além disso, Gil (2010) pondera que a avaliação feita com base na percepção de uma única pessoa favorece o subjetivismo, tornando-a inadequada quando considerados os objetivos de toda a organização.

- O próprio indivíduo

A autoavaliação, que consiste na ação do funcionário avaliar a si mesmo, ainda não é um procedimento visto tão comumente nas organizações, pois exige um alto nível de abertura da organização e um alto nível de maturidade dos funcionários (GIL, 2016), por isso ela é mais presente em organizações mais democráticas.

Essa metodologia se apresenta como benéfica na medida em que estimula o funcionário a refletir sobre suas forças e fraquezas, favorecendo a discussão sobre as barreiras ao desempenho efetivo, mas se apresenta como negativa para alguns críticos que consideram que as pessoas são mais complacentes consigo, e tendem a avaliar-se de maneira mais favorável (BOHLANDER; SNELL, 2010).

Sobre isso Gil (2016) argumenta que as pessoas têm condições de se autoavaliar, contanto que a organização seja capaz de determinar parâmetros objetivos para que ela seja feita de maneira adequada, evitando subjetividade e distorções. É importante também que ela seja usada juntamente com outros métodos, pois atua como um catalisador para discussões construtivas, mas pode não ser tão eficaz para a tomada de decisões administrativas.

- Os pares

A avaliação pelos pares é realizada por funcionários que trabalham juntos desempenhando funções iguais ou semelhantes. É uma metodologia de caráter complementar, e busca identificar características do funcionário que podem passar despercebidas pelos superiores (BOHLANDER; SNELL, 2010; GIL, 2016).

Apesar das evidências de que as avaliações dos pares sejam um ótimo método, não é usada com muita frequência, pois pode envolver disputa de popularidade entre os colegas; os

avaliadores podem usar estereótipos como critério; ou até mesmo aqueles que foram mal avaliados podem aproveitar a oportunidade para retaliar os colegas (BOHLANDER; SNELL, 2010; GIL, 2016).

- Equipe de trabalho

Nessa modalidade, a equipe de trabalho avalia o desempenho como um todo e de cada um dos membros, sendo a própria equipe responsável pela definição dos objetivos e metas a alcançar (CHIAVENATO, 2010). A avaliação pela equipe de trabalho é uma extensão da avaliação pelos pares e tem grande importância em organizações em que a equipe é a unidade básica de trabalho (GIL, 2016). Está diretamente relacionada com as práticas de Gestão da Qualidade Total, que consiste em um sistema de controle que visa o aprimoramento contínuo, buscando reconhecer as realizações da equipe em vez do desempenho individual (BOHLANDER; SNELL, 2010). Representando, assim, o rompimento de barreiras entre os indivíduos e incentivando o esforço coletivo (BOHLANDER; SNELL, 2010).

- Comissão de avaliação

Aqui a avaliação é feita por uma comissão designada para essa finalidade. Um grupo de pessoas é formado por aqueles que direta ou indiretamente estão interessados no desempenho do indivíduo. Essa comissão, geralmente é formada por pessoas de várias unidades e constitui-se de membros permanentes e transitórios. Os permanentes são aquelas pessoas que possuem um significativo poder de decisão, e os transitórios são aqueles convocados a depender de quem será avaliado, como o superior direto e/ou gerente, por exemplo (CHIAVENATO, 2010; GIL, 2016).

Essa forma de avaliação apresenta como vantagem a tendência dos avaliadores a julgar de forma mais homogênea. Além disso, os membros permanentes acabam conhecendo mais sobre as pessoas da organização, e os transitórios tendem a ficar mais por dentro das políticas de pessoal (GIL, 2016). Mas apresenta como desvantagem o seu aspecto centralizador. O poder de julgamento de todos fica nas mãos de um grupo central e isso tende a fazer as pessoas se sentirem inferiorizadas, visto que a comissão representa um elemento estranho ao relacionamento entre o avaliado e o seu entorno. Além de também ser uma alternativa onerosa e demorada já que todos devem passar pelo crivo da comissão. (CHIAVENATO, 2010; GIL, 2016).

Gil (2016) conclui que para a aplicação desse método é necessário que a organização esteja bem preparada e que toda a hierarquia esteja convencida de sua responsabilidade de avaliar. E ressalta que, por esse motivo, não se pode pretender bons resultados a partir dos primeiros processos avaliatórios desenvolvidos pela comissão.

- Área de gestão de pessoas ou RH

A responsabilidade da avaliação pela área de gestão de pessoas ou pelo órgão de recursos humanos é uma alternativa comum em organizações conservadoras, mas que vem sendo deixada de lado aos poucos, tendo em vista o caráter centralizador e burocrático dela. Nessa metodologia, toda a responsabilidade é assumida pela AGP ou RH sem que haja liberdade ou flexibilidade das pessoas envolvidas. Aqui são utilizadas médias e medianas, trabalhando no genérico e não no particular. Possui forte tendência para a padronização na tentativa de eliminar as diferenças, o que acaba desprezando as características singulares do indivíduo (CHIAVENATO, 2010; GIL, 2016).

- Os clientes

A avaliação realizada pelos clientes tem sido cada vez mais frequente, e, assim como a avaliação pela equipe, também está relacionada com a Gestão da Qualidade Total. Ela focaliza na perspectiva dos clientes internos e externos em relação à qualidade do que é oferecido pela organização. Os clientes externos são os consumidores finais dos produtos ou serviços da organização, e os clientes internos são os próprios funcionários da organização que dependam do trabalho realizado por outro e podem contribuir com feedback sobre o desempenho dos outros funcionários individualmente ou em equipe (BOHLANDER e SNELL, 2010; GIL, 2016).

- O subordinado

A avaliação também pode ser realizada pelo subordinado. É a chamada por alguns teóricos como “avaliação para cima” ou “avaliação invertida”, onde o avaliador é o subordinado e o avaliado é um superior na cadeia hierárquica. Essa avaliação, ainda pouco aplicada, tem como vantagem o próprio feedback que o superior hierárquico obtém dos seus subordinados, contribuindo assim para a melhoria do seu desempenho nos aspectos de liderança, comunicação oral, delegação de autoridade, coordenação dos esforços de equipe e interesse do subordinado à medida que passa a saber como os seus subordinados o veem, pois

quando os gerentes ouvem o conselho de seus subordinados, o seu desempenho pode melhorar de modo substancial (BOHLANDER; SNELL, 2010; CHIAVENATO, 2010; GIL, 2016).

Entretanto, as dimensões relacionadas às tarefas específicas do cargo não são recomendadas nessa avaliação; é mais adequada para fins de desenvolvimento que de administração. Também é importante que se tenha cuidado com esse tipo de avaliação para que ela não represente um mero canal de manifestação da insatisfação do subordinado. Para evitar esse e outros problemas, é importante que as avaliações sejam apresentadas anonimamente e combinadas com as de vários avaliadores (BOHLANDER; SNELL, 2010; CHIAVENATO, 2010; GIL, 2016).

- Todo o entorno do avaliado

A modalidade que une todas as outras é a avaliação 360°. Nela todo o entorno do avaliado fica responsável por avaliar o indivíduo de acordo com a sua experiência no contato profissional com ele. Isso significa que todas as pessoas que mantêm algum tipo de interação com o avaliado como o gerente, os pares, os subordinados, e os clientes internos e externos desenvolvem esse papel (CHIAVENATO, 2010; GIL, 2016). Essa avaliação parte do pressuposto de que os cargos são multifacetados e pessoas diferentes são capazes de ver coisas diferentes, por isso ela destina-se a fornecer aos funcionários a visão mais ampla possível por meio de pareceres de todos os ângulos (BOHLANDER e SNELL, 2010). Por esse motivo, é considerada a modalidade mais rica em comparação com as precedentes, já que as informações vindas de todos os lados favorecem a adaptabilidade e o ajustamento do avaliado às demandas do seu entorno. (GIL, 2016).

O principal ponto negativo da avaliação 360° é que sua aplicação é muito trabalhosa, uma vez que envolve um grande número de avaliadores, que devem ser definidos para cada funcionário. Além disso, o avaliado é posto em uma situação de muita vulnerabilidade, o que é extremamente desconfortável para ele e pode levá-lo a pensar na possibilidade de todos “conspirarem” contra ele na avaliação. (BOHLANDER; SNELL, 2010; CHIAVENATO, 2010; GIL, 2016).

Bohlander e Snell (2010) destacam que inicialmente o sistema 360° era destinada totalmente para o desenvolvimento e ao gerenciamento de carreira, têm migrado para a avaliação de desempenho e hoje também é usada para aplicações administrativas. Assim, para assegurar a qualidade e aceitação da avaliação 360°, os mesmos autores estabelecem



como salvaguardas: assegurar o anonimato; responsabilizar os respondentes pela classificação adequada e pelas respostas dadas; evitar o “jogo” do sistema, que consiste na verificação das respostas para identificar as que forem obviamente inválidas; usar procedimentos estatísticos; e identificar e quantificar vieses de preferências ou preconceitos relacionados à idade, sexo, etnia e outros.

Dessa forma, a avaliação 360° tem como prós: o fato de o sistema ser o mais abrangente; a qualidade das informações ser melhor; o complemento fornecido as iniciativas de Gestão da Qualidade Total; tende a suavizar a tendenciosidade; e contribui para o autodesenvolvimento do funcionário. E apresenta como contras a complexidade do sistema; o intimidamento do avaliado por saber que será “julgado” por todos ao seu redor; a existência de opiniões conflitantes, embora precisas; os avaliadores não serão responsabilizados se a avaliação for feita anonimamente; os funcionários podem fornecer propositalmente avaliações inválidas uns aos outros (BOHLANDER; SNELL, 2010).

#### 2.2.4 Métodos de avaliação de desempenho

Assim como o avaliador é definido de acordo com as necessidades e objetivos da avaliação, a escolha do método a ser aplicado também é feita de acordo com suas peculiaridades. É preciso que se tenha em mente que cada sistema de avaliação se adapta melhor a um objetivo em particular, e todos possuem pontos positivos e negativos que devem ser levados em conta na hora da escolha (FRANÇA, 2011)

Os métodos existentes e suas classificações variam de acordo com os autores. Chiavenato (2010) subdivide-os em métodos tradicionais e métodos modernos de avaliação de desempenho. Os tradicionais são os mais populares nas organizações e mais vistos na literatura especializada. São eles: escalas gráficas; escolha forçada; pesquisa de campo; incidentes críticos e lista de verificação.

- Escalas gráficas

Escalas gráficas, é o método mais utilizado nas empresas brasileiras devido a sua simplicidade de visualização e de compreensão. Este mede o desempenho através de fatores previamente definidos e graduados, utilizando-se de formulários de dupla entrada, onde as linhas representam os fatores de avaliação de desempenho e as colunas representam os graus de variação deles. Bohlander, Sherman e Snell (2005) apresentam esse método como uma

abordagem de traços de personalidade em que cada funcionário é classificado de acordo com uma escala de características. As escalas gráficas podem ser contínuas, quando há apenas dois pontos extremos e o avaliador poderá se situar em qualquer ponto da linha que os une; semi contínuas, quando há a inclusão de pontos intermediários entre os pontos extremos, caracterizando níveis entre eles; e descontínuas, que apresentam, além das marcações previamente fixadas, descrições de cada marcação (exemplo: fraco, sofrível, regular, bom e ótimo) para que o avaliador escolha alguma delas (CHIAVENATO, 2009). O formato mais comentado pelos autores é o descontínuo.

As vantagens desse método são: modelo de fácil entendimento aos avaliadores, o que contribui para a diminuição das chances de erros advindos das dificuldades de compreensão; permite uma visão integrada e ao mesmo tempo resumida dos fatores de avaliação, ajudando a visualizar as características mais realçadas e a situação de cada funcionário diante delas; e simplifica o trabalho do avaliador na hora do registro. (CHIAVENATO, 2009)

Já dentre as desvantagens está a não permissão da flexibilidade ao avaliador, uma vez que ele fica limitado ao instrumento e não às características do avaliado; está sujeito a distorções e inferências pessoais dos avaliadores, pois pode ocorrer que o avaliador que considera o avaliado como um ótimo funcionário o avalie como ótimo em todos os pontos, o mesmo pode acontecer quando o avaliador é muito exigente e classifica o funcionário como ruim em todos os aspectos; tende a bitolar os resultados; necessita de procedimentos matemáticos e estatísticos para corrigir distorções e influência pessoal dos avaliadores; e tende a apresentar resultados condescendentes ou exigentes para todos os subordinados. (CHIAVENATO, 2009)

- Escolha forçada

O método da Escolha Forçada trata-se de uma abordagem de traços de personalidade, conforme Bohlander, Sherman e Snell (2005) que requer que o avaliador escolha entre afirmações destinadas a fazer distinção entre o bom desempenho e o inadequado. Foi desenvolvido por uma equipe de técnicos americanos durante a Segunda Guerra Mundial para a escolha de oficiais das Forças Armadas Americanas que deveriam ser promovidos. O exército estava preocupado em neutralizar o efeito da estereotipação, do subjetivismo e protecionismo típicos do método da escala gráfica. Quando aplicado experimentalmente, este método possibilitou resultados amplamente satisfatórios, sendo adaptado e implantado em diversas empresas, posteriormente. (CHIAVENATO, 2009)

Basicamente, o método consiste em avaliar o desempenho das pessoas por intermédio de frases descritivas de alternativas de tipos de desempenho individual. O avaliador deve escolher forçosamente em cada bloco, ou conjunto composto de duas, quatro ou mais frases, pelo menos uma ou duas que mais se aplicam ao desempenho do empregado avaliado. Por isso o nome “escolha forçada”. (CHIAVENATO, 2009). “O avaliador seleciona uma sentença do par sem saber qual delas descreve corretamente o comportamento bem-sucedido no trabalho”. (BOHLANDER; SHERMAN; SNELL, 2005)

As vantagens desse método consistem em proporcionar resultados mais confiáveis e isentos de influências subjetivas e pessoais; e na simples aplicação, dispensando um preparo prévio do avaliador. (CHIAVENATO, 2009)

Já entre as desvantagens estão a complexidade para elaborar e montar; o fato de ser um método comparativo e discriminativo que apresenta resultados globais, classificando os funcionários como bons, médios e fracos apenas; e deixa o avaliador sem noção alguma sobre o resultado da avaliação. (CHIAVENATO, 2009)

- Pesquisa de campo

Pesquisa de campo é um método baseado no princípio da responsabilidade de linha e da função de *staff* no processo. São feitas entrevistas com o superior imediato, por meio das quais se avalia o desempenho dos subordinados, levantando-se causas, origens e motivos de tal desempenho por meio da análise de fatos e situações. Este método também permite a possibilidade de planejar juntamente com o superior imediato o desenvolvimento no cargo e na organização. (CHIAVENATO, 2009)

Como vantagens desse método está a possibilidade de visualização ao gerente não só do conteúdo dos cargos sob sua responsabilidade, como também das habilidades, capacidades e conhecimentos exigidos; proporciona um relacionamento proveitoso com o especialista em avaliação; permite uma avaliação mais profunda, imparcial e objetiva de cada funcionário; permite o planejamento de ação capaz de remover obstáculos e proporcionar melhorias do desempenho; também permite o entrosamento com treinamento, plano de carreira e outras áreas da gestão de pessoas; acentua a responsabilidade de linha e a função de *staff*; e se mostra como um dos métodos mais completos de avaliação. (CHIAVENATO, 2009)

Por outro lado, dentre as desvantagens estão o custo operacional elevado, devido a necessidade da atuação de um especialista em avaliação; e a morosidade no processamento

provocada pela entrevista um a um a respeito de cada funcionário subordinado ao gerente. (CHIAVENATO, 2009)

- Incidentes críticos

O método dos incidentes críticos foi desenvolvido pelas Forças Armadas Americanas também durante a Segunda Guerra Mundial. Baseia-se no fato de que no comportamento humano existem características capazes de levar ao sucesso (resultado positivo) ou ao fracasso (resultado negativo). Este método não está preocupado com o que se encontra dentro do campo da normalidade, mas com aquelas características extremamente positivas ou negativas. Nesta técnica, o gerente observa e registra os fatos excepcionalmente positivos ou negativos do desempenho dos seus subordinados. (CHIAVENATO, 2009)

- Lista de verificação

No método Lista de verificação é apresentado ao avaliador um conjunto de perguntas com sim ou não com um valor predeterminado. O valor numérico de cada resposta é então adicionado e aplicado a uma determinação geral de seu sucesso. É um método simplista, mas eficaz e pode ser usada como uma maneira rápida de identificar funcionários com deficiências em muitas áreas de desempenho. Quando coletadas, as opiniões são avaliadas pelo departamento de gestão de pessoas. No entanto, se um gerente tiver preconceito contra qualquer funcionário há chances de não se obter informações precisas no relatório. (CHIAVENATO, 2009).

Esse é um dos métodos mais antigos. A lista de verificação (ou *check list*) também serve como um lembrete ao gerente para avaliar as principais características de um funcionário. (BOHLANDER; SHERMAN; SNELL, 2005)

- Métodos modernos de avaliação de desempenho

Além desses métodos, outros mais modernos foram surgindo para corresponder às novas expectativas do ambiente organizacional. Devido às limitações dos métodos tradicionais, as organizações têm buscado formas diferentes de avaliar seus funcionários com maior participação deles no planejamento e desenvolvimento com foco no futuro e na melhoria contínua, como a autoavaliação e autodireção das pessoas (CHIAVENATO, 2010). As organizações têm adotado sistemas que buscam a participação em conjunto do funcionário

com seu gerente em prol dos objetivos da organização e de ambos. É nesse contexto que ressurgem conceitos da Administração por Objetivos com uma nova roupagem.

A avaliação participativa por objetivos (APPO) é fundamentada na filosofia da Administração por Objetivos e consiste na identificação e descrição precisa de objetivos a serem alcançados e dos prazos de conclusão, o que significa que esse método não foca no desempenho passado do avaliado, mas é orientada aos objetivos traçados para o futuro (FRANÇA, 2011). Nesse processo é necessário que tanto o gestor quanto o funcionário concordem com os objetivos que se pretende atingir (GIL, 2016). Esse modelo tem o intuito de ser democrático, participativo, envolvente e motivador para ambas as partes (CHIAVENATO, 2010).

A APPO ocorre em quatro etapas: revisão do trabalho e concordância, onde o funcionário e o superior alinham suas visões acerca da definição do trabalho; desenvolvimento de padrões de desempenho a serem alcançados e mensurados; fixação de objetivos mensuráveis e realistas; e, continuidade das discussões, onde o funcionário e o superior utilizam os objetivos como base para a continuidade das discussões acerca do desempenho. (GIL, 2016)

#### 2.2.5 Tendências em avaliação de desempenho

Dentre as tendências em avaliação de desempenho, Chiavenato (2009) lista oito principais. A primeira é que os indicadores tendem a ser sistêmicos, visualizando a organização como um conjunto homogêneo e integrado; a segunda é que os indicadores tendem a ser escolhidos conforme os critérios de avaliação, pois dificilmente um único indicador pode ser tão flexível ao ponto de servir para critérios de remuneração variável, promoções, participação nos resultados etc.; a terceira tendência diz que os indicadores devem ser escolhidos em conjunto para evitar distorções entre os critérios necessários; a avaliação de desempenho também é vista hoje como elemento integrador das práticas de gestão de pessoas, sendo um processo que une os demais processos de gestão de pessoas; a quinta tendência é a avaliação de desempenho se desenvolver preferencialmente por meio de processos não estruturados e sem os rituais burocráticos utilizados antes; a avaliação de desempenho tende também a ser uma forma de retroação às pessoas, de retroinformação das pessoas proporcionando orientação, autoavaliação, autodireção e autocontrole. Aqui a avaliação atinge um sentido mais amplo, envolvendo competências pessoais, tecnológicas,

metodológicas e sociais; a sétima tendência é que a avaliação de desempenho foque cada vez mais nos resultados, metas e objetivos alcançados do que o próprio comportamento em si; e a oitava tendência é que a avaliação de desempenho esteja intimamente relacionada com a noção de experiência.

#### 2.2.6 Dificuldades no processo de avaliação de desempenho

Como não existe sistema de avaliação perfeito, seja por um motivo ou outro, é importante estar atento aos entraves que podem ocorrer ao longo do processo, que dificultam o atingimento do objetivo da avaliação. Gil (2016) apresenta uma lista com os principais problemas que podem ser encontrados. São eles: a definição inadequada de objetivos; o baixo nível de envolvimento da alta administração; o despreparo para administrar pessoas; avaliação circunscrita a um dia específico, o que faz com que os funcionários acabem preenchendo os formulários de maneira ritualística; baixo nível de participação das chefias; exclusão dos empregados do processo de planejamento; foco apenas no individual, desconsiderando o envolvimento com equipes; subjetividade na avaliação; consequências insuficientes para garantir a eficácia do processo, pois é necessária a elaboração de planos de ação, acompanhamento posterior do funcionário e orientação do gestor.

Sob a perspectiva de Marras (2000), todo sistema apresenta vícios de julgamento que dão origem a críticas que tornam o sistema vulnerável. Segundo ele, a vulnerabilidade do sistema tende a estar mais ligada a quem avalia do que ao próprio instrumento de avaliação em si e podem estar presentes tanto conscientemente pelo avaliador, quando ele ‘vicia’ o resultado propositalmente, quanto inconscientemente.

Nas atitudes conscientes são vistos com frequência o chamado efeito halo, que é a tendência do avaliador se deixar levar por alguma característica do avaliado que marcou significativamente e acabou impedindo de ele interpretar as demais características com neutralidade e clareza; e o efeito tendência central, que ocorre quando o avaliador ‘força’ a avaliação para um ponto central da escala a fim de não se comprometer com avaliações muito negativas ou altamente positivas (MARRAS, 2000).

Nas atitudes inconscientes encontram-se as seguintes disfunções: o julgar sob a impressão de uma qualidade fortemente presente dentro do conjunto de características, ou seja, quando o avaliador se deixa levar por uma característica que se sobressai em detrimento

das outras; basear-se em acontecimentos recentes; levar em consideração características pessoais extra cargo; e supervalorizar as qualidades potenciais (MARRAS, 2000).

### 2.2.7 Avaliação de desempenho no setor público

As práticas de gestão de pessoas no setor público brasileiro também são influenciadas pelo contexto globalizado em que está inserido, tendo assim que passar por mudanças constantes. No contexto brasileiro essa evolução passou por três fases: patrimonialista, burocrática e gerencial. O Patrimonialismo foi marcado pela confusão entre o patrimônio público e o privado, onde o aparelho do Estado funcionava como uma extensão do poder do soberano, num estilo de administração quase totalitário (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2012). O Burocrático, que surge em seguida como uma antítese ao patrimonialismo, apresenta os conceitos de “profissionalismo, ideia de carreira, hierarquia funcional, impessoalidade, formalismo e poder racional-legal” (CAMPELO, 2010), e teve como principal objetivo a modernização administrativa. Mas acabou enrijecendo as práticas na Administração Pública, e passou a ser considerado por si só como sinônimo de ineficiência (SILVA, 2017). E o terceiro estágio evolutivo; o Gerencial. Orientado para visão de um Estado menos intervencionista e mais gerencial, este chegou com o objetivo de corrigir as disfunções da burocracia, através de um posicionamento que privilegiou a inovação, possuindo mecanismos de gestão que valorizam o cidadão, e teve como característica marcante a busca pela eficiência (CAMPELO, 2010; SUZUKY; GABBI, 2013).

A perspectiva gerencialista foi justamente o resultado da influência recebida pelas organizações privadas (MENDES; SIQUEIRA, 2009), e foi responsável por influenciar os processos de melhoria em gestão de pessoas (CAMÕES, 2017). “No que se refere à gestão estratégica de pessoas, uma iniciativa que merece também ser lembrada é o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, criado em 1995, com propostas de novas formas contratuais e novos regimes de trabalho.” (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2012, p. 18). Essa perspectiva, decorrente da reforma administrativa da década de 90, levou o setor público à estruturação de sistemas de avaliação de desempenho mais robustos (DALACORTE, 2014).

A avaliação de desempenho na administração pública tem o propósito de maximizar o resultado organizacional agregado por meio de informações qualitativas e quantitativas que envolvem as condições de atuação individual dos servidores e sua interação com o grupo de trabalho (BERGUE, 2010, apud REYNAUD; TODESCAT, 2016). Dalacorte (2014) diz que

para alcançar os objetivos organizacionais, a avaliação de desempenho deve se preocupar com o desempenho, acompanhamento e os resultados dos colaboradores, pois a eficiência de uma organização se dá em função do comprometimento assumido pelo seu capital humano. Nesse âmbito, a ação de avaliar o desempenho do servidor ou empregado público busca atender ao que é disposto no Artigo 41 da Constituição Federal, por meio da alteração da Emenda Constitucional nº 19, de 1998, cumprindo dois fins: a avaliação especial de desempenho, como condição para a aquisição da estabilidade; e a avaliação periódica de desempenho. No texto Constitucional são instituídas quatro situações para as quais estão previstas a avaliação de desempenho para todo servidor público:

- a) Perda de cargo público por servidores estatutários estáveis em razão da insuficiência funcional comprovada em avaliação periódica de desempenho, nos termos de lei complementar (art. 41, § 1º, inciso II);
- b) Condição para aquisição da estabilidade no serviço público (art. 41, § 4º);
- c) Avaliação de desempenho dos dirigentes de órgãos e entidades que tiveram sua autonomia gerencial ampliada mediante contrato de gestão (art. 37, § 8º, inciso II);
- d) Avaliação de desempenho dos administradores das empresas públicas (art. 173, inciso V). (BRASIL, 1988)

A avaliação de desempenho é crucial para a evolução das práticas de gestão de pessoas no setor público, mas ainda são muitos os desafios enfrentados, pois além dos obstáculos comuns aos gestores de qualquer organização, pública ou privada, a administração pública apresenta características que tornam ainda mais desafiadora essa missão. É necessário que o gestor público trace estratégias que contribuam para a ruptura dos modelos passados que insistem em permanecer por meio de aspectos culturais, como a resistência à implantação de rotinas de avaliação de desempenho, tanto por parte do avaliado quanto do avaliador e o corporativismo associado à ausência de exigências estruturadas para melhores níveis de desempenho. Ao mesmo tempo há a necessidade de alinhar os servidores à estratégia da organização e do governo (ASSIS *et al.*, 2018), considerando aspectos como a estabilidade do servidor; a seleção por concurso público; a necessidade de processo administrativo para a perda do cargo; o regimento legal aplicado à instituição; a finalidade da prestação dos serviços públicos; critérios de promoção e recompensas por bom desempenho; e também é importante considerar que na administração pública, a vontade pessoal do gestor é submetida à vontade da Lei. "Enquanto na administração particular é lícito fazer tudo que a lei não proíbe, na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza." (MEIRELLES, 2010, p. 89).



## **3 METODOLOGIA**

### **3.1 Delineamento da pesquisa**

Devido às características do estudo, quanto aos objetivos esta é uma pesquisa descritiva, e é qualitativa quanto à forma de abordagem do problema, uma vez que não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo. É uma pesquisa bibliográfica do ponto de vista dos procedimentos técnicos, já que é concebida a partir de material já publicado e também documental, pois faz uso de materiais que não receberam tratamento analítico. (FREITAS; PANDANOV, 2013).

### **3.2 Técnica de coleta de informações**

Esta pesquisa se configura predominantemente bibliográfica, pois é feita investigação em material teórico sobre o assunto central (ALYRIO, 2009). A coleta das informações foi feita através do Google Acadêmico, uma ferramenta de pesquisa do Google que permite encontrar trabalhos acadêmicos, literatura escolar, jornais de universidades e artigos científicos variados.

Inicialmente, buscou-se por artigos científicos em Português publicados a partir de 2016 com os termos “avaliação de desempenho serviço público”, “avaliação de desempenho setor público”, “avaliação de desempenho instituições públicas” e algumas poucas variações a fim de encontrar fontes que apresentassem a descrição do sistema de avaliação de desempenho de uma organização pública juntamente com o instrumento de avaliação utilizado por ela, ou que fosse possível o acesso deste por meio do site da instituição. Os resultados foram filtrados por relevância. Para a seleção, foi feita a leitura dos resumos, do problema, dos objetivos e resultados dos artigos por ordem de aparecimento. No entanto, devido à escassez de resultados relevantes satisfatórios, a pesquisa foi ampliada para outros tipos de trabalhos acadêmicos. Com a ampliação da pesquisa, foram encontrados seis trabalhos cumprindo os critérios mencionados (data da publicação; relevância; descrição do procedimento; acesso ao instrumento avaliativo), dentre eles, um único artigo. Assim, além do artigo, utilizou-se uma dissertação de mestrado; um trabalho de conclusão de curso de especialização; e três trabalhos de conclusão de graduação. Os trabalhos que não abordavam o assunto foco desta pesquisa, ou abordavam de maneira insatisfatória foram eliminados. A

pesquisa foi encerrada quando se chegou ao número de seis trabalhos, pois estes já se mostraram suficientes para este estudo em questão de conteúdo. Além disso, dos seis trabalhos, dois correspondiam à esfera municipal, dois a estadual e outros dois a federal, proporcionando um equilíbrio entre as fontes por abranger as três esferas públicas com o mesmo número de casos em cada uma.

Nesta pesquisa também foi preciso de consulta à legislação pertinente, conforme o caso, e acesso aos formulários de avaliação de desempenho das organizações que não estavam anexados no trabalho ou que se apresentaram incompletos, configurando esta pesquisa também como documental ou de fontes primárias. O acesso aos formulários foi feito junto aos endereços eletrônicos das instituições.

### **3.3 Técnica de análise das informações**

O método de tratamento e análise utilizado foi a análise comparativa, com o objetivo de verificar semelhanças e divergências entre os casos estudados conferindo com a literatura especializada. Para isso foi feita a descrição do sistema de avaliação de desempenho de cada organização seguida do anexo do formulário de avaliação. Depois os aspectos principais de cada sistema foram resumidos em um quadro para facilitar a visualização das informações mais importantes. Em seguida foi feita a comparação dos casos entre si e com as teorias que os envolvem.

### **3.4 Limitações do estudo**

A limitação do estudo está no fato desta pesquisa ter sido baseada apenas em seis trabalhos, pois o número é ínfimo em relação ao todo, fazendo com que a realidade não possa ser inferida a partir deles.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS**

Este capítulo subdivide-se em cinco subcapítulos. O primeiro apresenta um quadro com informações das fontes bibliográficas selecionadas para esta pesquisa. O segundo corresponde à descrição de cada sistema de avaliação de desempenho com base na bibliografia e legislação, conforme o caso, juntamente com os anexos dos formulários de avaliação. Essa descrição conta com os aspectos mais relevantes para a pesquisa, por isso

foram desconsideradas informações superficiais, conflitantes ou de cunho pessoal do autor do trabalho. No terceiro subcapítulo é apresentado o quadro de resultados com as principais informações para a compreensão do sistema de avaliação de desempenho em cada situação. No quarto são apresentados os principais problemas encontrados nos sistemas de avaliação que foram relatados nos trabalhos. E no quinto é feita a análise comparativa dos resultados.

#### 4.1 Material bibliográfico utilizado

Segue abaixo o quadro descritivo do material bibliográfico utilizado como fonte para esta pesquisa.

Quadro 1 – Descrição das fontes bibliográficas

	<b>Título</b>	<b>Ano de publicação</b>	<b>Tipo</b>	<b>Plataforma de origem</b>	<b>Link</b>
<b>Trabalho 1</b>	Implantação de Avaliação de Desempenho: estudo de caso em uma instituição pública localizada na serra gaúcha	2017	Trabalho de Conclusão de Curso - Especialização	Repositório Digital da Biblioteca da Unisinos - RDBU	<a href="http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/7188">http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/7188</a>
<b>Trabalho 2</b>	Análise do processo de Avaliação de Desempenho da Fundação de Proteção Especial do Rio Grande do Sul – FPERG	2018	Trabalho de Conclusão de Curso - Bacharelado	Repositório Digital LUME - UFRGS	<a href="http://hdl.handle.net/10183/178620">http://hdl.handle.net/10183/178620</a>
<b>Trabalho 3</b>	Avaliação de Desempenho na gestão pública, como funciona na Prefeitura Municipal de Poço de Caldas	2018	Artigo	Repositório de Trabalhos Públicos NEAD UFSJ	<a href="http://dspace.nead.ufsj.edu.br/trabalhospublicos/handle/123456789/525">http://dspace.nead.ufsj.edu.br/trabalhospublicos/handle/123456789/525</a>
<b>Trabalho 4</b>	A percepção dos servidores da Universidade Federal de Alfenas - UNIFAL-MG sobre o Programa de Avaliação de Desempenho	2018	Dissertação de mestrado	Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da UNIFAL-MG	<a href="https://bdtd.unifal-mg.edu.br:8443/handle/tede/1163">https://bdtd.unifal-mg.edu.br:8443/handle/tede/1163</a>
<b>Trabalho 5</b>	Avaliação de Desempenho Profissional: a percepção dos gestores em relação ao Programa de Avaliação de Desempenho Profissional dos Técnico-administrativos da UFMA	2016	Monografia - Bacharelado	Biblioteca Digital de Monografias da UFMA	<a href="https://monografias.ufma.br/jspui/handle/123456789/860">https://monografias.ufma.br/jspui/handle/123456789/860</a>
<b>Trabalho 6</b>	Modelos de Avaliação de Desempenho aplicados aos servidores da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais: estudo de sua efetividade enquanto ferramenta de gestão	2017	Monografia - Bacharelado	Repositório Digital de Monografias da EG/FJP	<a href="http://monografias.fjp.mg.gov.br/handle/123456789/2300">http://monografias.fjp.mg.gov.br/handle/123456789/2300</a>

Fonte: Autoria própria

## 4.2 Descrição dos sistemas de avaliação de desempenho

- Caso 1 – Prefeitura de Gramado

O primeiro trabalho desta pesquisa foi um trabalho de conclusão de curso de título: Implantação de avaliação de desempenho: estudo de caso em uma instituição pública localizada na Serra Gaúcha, e teve como objetivo geral identificar quais benefícios, de acordo com a percepção dos integrantes da Comissão Permanente de Gestão da Qualidade - CPGQ foram obtidos pela instituição pública após implantar avaliação de desempenho contínua para os servidores. A organização estudada foi uma instituição pública municipal localizada em Gramado no estado do Rio Grande do Sul. A descrição do sistema de avaliação de desempenho é baseada na entrevista realizada pelo pesquisador com membros da comissão organizadora do processo, a CPGQ, a partir do item 4.1 até o 4.3, páginas 28-42, legislação pertinente e blog informativo da comissão.

O sistema de avaliação desenvolvido pela CPGQ mede o desempenho individual para fins de promoção e para demonstrar áreas que necessitam de melhorias. Está baseado na Lei Municipal N° 2.916/2011, que define em seu artigo 9° que a avaliação ocorrerá anualmente, a partir de informações colhidas a cada seis meses, sendo executada pela chefia imediata com a homologação pela chefia mediata e, pelo servidor efetivo estável na realização de sua autoavaliação. Ocorre assim: semestralmente os formulários são preenchidos pela chefia e pelo próprio servidor (autoavaliação) e o resultado de cada semestre é somado e dividido por 2 e depois é feito o somatório do resultado final dos semestres e a nota é novamente dividida por 2, chegando-se a nota anual.

Além da legislação, a escolha do instrumento baseou-se na análise do livro “Gestão de pessoas” de Idalberto Chiavenato (1999), em visitas a outras cidades do Rio Grande do Sul e contatos através de e-mails para conhecer o método avaliativo de outras realidades, além de cursos na Associação Brasileira de Recursos Humanos, chegando-se ao modelo de escalas gráficas, e aos critérios avaliados de assiduidade; pontualidade; disciplina; eficiência; responsabilidade; relacionamento/urbanidade/conduita profissional. A escala varia de baixo - 4 pontos (necessário justificar escolha); bom - 6 pontos; muito bom - 8 pontos; e excelente desempenho - 10 pontos (necessário justificar escolha) conforme Anexos A e B.

Como recompensa por bom desempenho, o servidor que atingir pontuação entre 94 e 100 pontos, na média de duas avaliações anuais será promovido. A promoção será bienal.

Por outro lado, o servidor que apresentar desempenho insatisfatório, não alcançando no mínimo 60 pontos na avaliação anual deve passar pelo Programa de Recapacitação dos Servidores Municipais.

- Caso 2 - FPERGS

O segundo trabalho é um trabalho de conclusão de curso de bacharelado intitulado: Análise do processo de avaliação de desempenho da Fundação de Proteção Especial do Rio Grande do Sul - FPERGS, e buscou conhecer qual é a influência do sistema de avaliação de desempenho da FPERGS na satisfação dos servidores. O principal objetivo da FPERGS consiste no atendimento a crianças e adolescentes vítimas de abandono ou que tiveram seus direitos violados e encontram-se em situação de risco pessoal e social, é uma instituição pública de direito privado, vinculada à Secretaria do Desenvolvimento Social, Trabalho, Justiça e Direitos Humanos. A descrição do processo de avaliação de desempenho é feita no item 3.4 do trabalho, da página 36 a 40.

O sistema de avaliação da instituição é completamente fundamentado no Decreto Nº 51.929/201, e é conduzido pela Diretoria de Qualificação Profissional e Cidadania, por intermédio do Núcleo de Avaliação de Desempenho. A avaliação é realizada anualmente e é feita apenas pela chefia imediata, tendo como principal finalidade a promoção por merecimento, que é anualmente concedida, quando for o caso. O modelo do formulário de avaliação é o de escalas gráficas e varia entre desempenho ótimo (20 pontos), bom (15 pontos), regular (10 pontos) e insuficiente (5 pontos). Os critérios avaliados são: trabalho em equipe; responsabilidade e disciplina; conhecimento/domínio; integração/cooperação; produtividade/qualidade; iniciativa/criatividade; organização/ zelo; assiduidade/pontualidade; autoavaliação/receptividade; compromisso com o trabalho, conforme Anexo C. O detalhamento dos procedimentos, etapas e cronograma, disposições recursais, é feito pela FPERGS.

Na instituição existe a promoção por antiguidade e por merecimento, limitando-se a 30% do total de empregados. 15% por antiguidade e 15% por merecimento. O empregado só pode ser promovido por um dos critérios, e deve respeitar o tempo mínimo de 730 dias de serviço. É importante ressaltar que a classificação para promoção se baseia na pontuação obtida na Avaliação de Desempenho Funcional e também na Qualificação Profissional do empregado. O critério de desempate se dá em função de três pontos nesta ordem: "I – tiver obtido maior pontuação na Qualificação Profissional; II – tiver obtido maior pontuação no

Desempenho Funcional; e III – contar com maior tempo de serviço no emprego na FPERGS". caso, ainda, persistir, é decidido por sorteio.

- Caso 3 – Prefeitura de Poço de Caldas

O terceiro trabalho de título: Avaliação de desempenho na gestão pública, como funciona na Prefeitura Municipal de Poço de Caldas, é um artigo que tem por objetivo geral: mostrar a importância da Avaliação de Desempenho na gestão pública e quais os métodos mais adequados para esse segmento, em especial, na Prefeitura Municipal de Poços de Caldas. A descrição é feita no título 4, da página 8 a 12. O trabalho apresenta o processo avaliativo para cargos administrativos e operacionais, mas para fins desta pesquisa foram considerados apenas os cargos administrativos.

As regras, os questionários e as demais instruções de como deve ser realizada a Avaliação de Desenvolvimento Funcional fundamentam-se no Decreto nº 8829 (o artigo não menciona o ano). A avaliação é realizada anualmente e corresponde ao consenso entre o líder e o liderado. funciona assim: os itens do formulário devem ser lidos por ambos e questionados no ato da execução e, em comum acordo, devem entrar num consenso favorável aos dois sobre qual item escolher. O modelo do formulário é o de escolha forçada, em que se deve escolher dentre 5 frases a que mais representa o avaliado. Os critérios se referem à qualidade; conhecimento do trabalho; interesse/envolvimento; organização; iniciativa; cooperação; adaptação às mudanças; relacionamento interpessoal; responsabilidade; criatividade, conforme Anexo D. A cada três anos, conforme determina o decreto, se o servidor atingir 700 pontos em cada avaliação anual, recebe por benefício 4% de aumento no seu salário base. Não atingindo a pontuação, depois do terceiro ano, a avaliação desfavorável é encaminhada para a Procuradoria Geral do Município para abertura de processo administrativo por insuficiência de desempenho, podendo acontecer como penalidade, desde advertência verbal, escrita e/ou até a demissão por justa causa, por insuficiência de desempenho. Todo o processo de avaliação de desempenho é conduzido pela Comissão de Avaliação de Desenvolvimento Funcional.

- Caso 4 - Unifal

O trabalho 4: A percepção dos servidores da Universidade Federal de Alfenas - Unifal-MG sobre o Programa de Avaliação de Desempenho, é uma dissertação de mestrado que possui o objetivo de analisar a percepção dos servidores da Unifal-MG sobre o programa

de avaliação de desempenho no contexto organizacional. A descrição da avaliação é feita no tópico 3.1, da página 45 até a 48.

A Unifal-MG possui desde 2007 o Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-administrativos em Educação, aprovado pela Resolução nº 045/2007 do Conselho Superior - Efoa/Ceufe, implementado em consonância com a Lei nº 11.091/2005, o Decreto nº 5.825/2006 e legislação do Ministério da Educação. O corpo técnico está enquadrado no Plano de Carreira dos Cargos Técnico administrativos em Educação – PCCTA, que define sobre as progressões por mérito ou por capacitação profissional. Sendo progressão por mérito a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, que ocorre a cada 2 anos, mediante avaliação de desempenho, respeitando o tempo mínimo de 18 meses no cargo.

A avaliação de desempenho na Unifal visa identificar, diagnosticar e analisar o comportamento, e tem por principal finalidade a efetivação da progressão funcional por mérito, mas não se resume a isso, uma vez que o programa também possui objetivos como: reflexão individual e conjunta sobre desempenho e competência; participação do servidor no planejamento e execução das ações do setor; acompanhamento de resultados em todos os níveis; compatibilização das expectativas organizacionais e individuais. A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - PROGEP, através do Setor de Desenvolvimento e Capacitação é responsável por conduzir o processo que participam todos os servidores técnicos administrativos em educação, ocupantes de cargo efetivo ou em estágio probatório e docentes ocupantes de cargo administrativo.

A avaliação é aplicada anualmente por meio dos formulários: autoavaliação (Anexo E); avaliação do servidor pela chefia imediata (Anexo F) e avaliação do servidor pela equipe de trabalho (Anexo G). Fora isso, há também formulário para avaliação da chefia pela equipe de trabalho e para avaliação das condições de trabalho. O servidor é avaliado por meio do julgamento de 25 itens correspondentes às suas competências e habilidades, por meio do modelo de formulário escalas gráficas, em que é atribuída uma nota de 1 a 10 para cada item e também um campo para resposta dissertativa. O resultado das notas quantitativas é mensurado a partir da média aritmética, aferidas para gerar a progressão por mérito, as respostas dissertativas geram relatórios qualitativos.

O Setor de Desenvolvimento e Capacitação disponibiliza o formulário da avaliação através de um link por e-mail, informando ao público o início da avaliação e o prazo para a devolução dos formulários. Ao final do prazo, é feita a compilação e análise dos dados e

depois são listados os nomes dos servidores que atingiram a quantidade de pontos para a progressão, a nota é obtida através da média aritmética dos pontos totais da avaliação, não podendo ser inferior a 60, caso seja inferior, após seis meses o servidor é avaliado novamente e a nota da última avaliação substitui a anterior para fins de progressão.

- Caso 5 - Ufma

O título do trabalho 5 é: Avaliação de Desempenho Profissional: a percepção dos gestores em relação ao Programa de avaliação de Desempenho Profissional dos técnico-administrativos da Ufma. Esta monografia se propôs a Analisar a percepção dos gestores da Ufma em relação ao Programa de Avaliação de Desempenho Profissional realizado na instituição. A descrição do Programa é feita no capítulo 5, páginas 35-45.

O Programa de Avaliação de Desempenho Profissional é uma exigência da Lei nº 11.091/2005, disciplinada no âmbito da Universidade Federal do Maranhão pela Resolução nº 138/2013 - CONSAD, como parte integrante do Plano de Desenvolvimento dos Servidores do Ministério da Educação. A Resolução nº 138 dispõe sobre o Sistema de Avaliação do Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação e dos Docentes ocupantes de funções administrativas. Vinculada ao DEGEP (Departamento de Gestão de Pessoas), a DIAD (Divisão de Avaliação de Desempenho) é a responsável por planejar, coordenar, executar e acompanhar a toda a avaliação de desempenho que é feita anualmente, bem como, conscientizar os envolvidos da importância do programa através de um plano de ação. A fase de planejamento ocorre de março a setembro, a avaliação em si em outubro e a validação do processo em novembro.

O processo de avaliação da Ufma é desenvolvido por meio do sistema informatizado SIGRH que dispõe de um módulo de avaliação através do qual o servidor técnico e o docente com função gerencial podem realizar as atividades que compõem o processo. O objetivo geral do sistema de avaliação de desempenho da Ufma é contribuir para o desenvolvimento institucional bem como subsidiar a definição de diretrizes para a política de gestão de pessoas, visando resultados compatíveis com sua missão. Dentre os objetivos específicos está: Progressão por mérito (realizado a cada 2 anos); subsidiar o planejamento estratégico e o programa de capacitação; melhoria da qualidade dos serviços prestados e condições de trabalho; identificar competências do servidor. O desempenho é medido por meio de indicadores, de acordo com a atuação do servidor. Se tem função gerencial as competências observadas são umas, se não, outras, conforme Anexos H, I, J, K. Os formulários foram



obtidos através do portal da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFMA, mas não foram encontrados formulários da avaliação feita pelos colaboradores/equipe dentre os documentos cedidos. Dentre os formulários encontrados observa-se o modelo de escalas gráficas, classificado pelos conceitos “insuficiente”, “abaixo do esperado”, “dentro do esperado” e “acima do esperado”, correspondentes aos valores de 1 a 4, respectivamente. No formulário também há uma parte para classificar as condições que interferem no desempenho, facilitando ou restringindo, que são verificadas em uma escala que corresponde a “dificultou muito”, “dificultou”, “ajudou” e “ajudou muito”, correspondentes aos valores de 1 a 4, respectivamente. O resultado é obtido por meio da média ponderada das avaliações realizadas, arredondando-se para o inteiro mais próximo. As avaliações e os pesos correspondentes são: autoavaliação - peso 1; avaliação pela chefia imediata - peso 1; avaliação pelos colaboradores - peso 2; avaliação por outros membros da equipe do mesmo nível hierárquico - peso 2.

- Caso 6 – Seplag-MG

O sexto trabalho é a monografia intitulada: Modelos de avaliação de desempenho aplicados aos servidores da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais: estudo de sua efetividade enquanto ferramenta de gestão. O trabalho foi feito visando desenvolver a temática da avaliação de desempenho no governo de Minas Gerais, averiguando sua efetividade como um instrumento de gestão de pessoas que se prontifica a traduzir, numericamente, o desempenho dos servidores avaliados, empregando essa informação na identificação das competências a serem desenvolvidas pelo público em análise e, em última instância, no planejamento das ações de desenvolvimento e capacitação que se fizerem necessárias. A descrição do sistema é feita no capítulo 5, páginas 45-55.

Buscando sanar problemas em sistemas de avaliação anteriores, a Seplag adotou modelos de avaliação pautados em competências essenciais a serem contempladas pelos funcionários do estado, na tentativa de alinhar suas atuações aos objetivos e estratégias governamentais. Para isso desenvolveu diferentes avaliações para as diferentes classes de servidores. Dentre elas destaca-se a avaliação de desempenho dos gestores públicos titulares de unidades administrativas da estrutura básica e intermediária dos órgãos e entidades, a Avaliação de Desempenho do Gestor Público (ADGP), fruto do Projeto Estruturador “Ampliação da profissionalização dos Gestores Públicos”

Os gestores detentores de cargos de direção, chefia ou função gerencial são avaliados anualmente através de um sistema fundamentado no Decreto nº 44.986/2008, que utiliza o modelo escalas gráficas, e busca medir as contribuições efetivas relacionadas às competências gerenciais: orientação para resultados; visão sistêmica; compartilhamento de informações e conhecimentos; liderança de equipes; gestão de pessoas; comportamento inovador; e competência técnica. A escala varia de 1 a 5 pontos de acordo com a contribuição observada para cada item; ou seja, se o avaliado está “necessitando de melhorias significativas em sua atuação”, “em estágio inicial de desenvolvimento”, “em estágio intermediário de desenvolvimento”, “em estágio avançado de desenvolvimento” e “plenamente desenvolvida”, conforme Anexo L. O resultado de cada avaliação é a soma das pontuações em cada competência multiplicada por 100 e o resultado é dividido por 125. Em seguida é atribuído o peso correspondente a elas da seguinte forma: autoavaliação (25%); avaliação pela chefia imediata (50%); e avaliação pela equipe de subordinados (25%). O resultado final é o somatório dos resultados dos três tipos de avaliação e é considerado satisfatório se for igual ou superior a 70 pontos.

#### 4.3 Síntese dos resultados

O quadro apresentado a seguir tem o objetivo de mostrar de forma concisa as principais características dos sistemas de avaliação de desempenho aqui estudados, com a finalidade de proporcionar uma visão ampla e ao mesmo tempo detalhada sobre como é feita a avaliação de desempenho no setor público com base nesses exemplos. O quadro busca complementar o conteúdo apresentado anteriormente, facilitando a visualização de pontos relevantes para a compreensão dos sistemas e a análise posterior.

Quadro 2 – Síntese dos resultados

	CASO 1	CASO 2	CASO 3	CASO 4	CASO 5	CASO 6
<b>Local</b>	Instituição pública em Gramado - RS	FPERGS do Rio Grande do Sul (Porto Alegre)	Prefeitura de Poço de Caldas	Unifal- MG	Universidade Federal do Maranhão - Ufma	Seplag- MG
<b>Esfera</b>	Municipal	Estadual	Municipal	Federal	Federal	Estadual
<b>Fundamentação da AD</b>	Lei Nº 2.916/2011	Decreto Nº 51.929/2014	Decreto Nº 8.829	Lei Nº 11.091/2005; Decreto Nº	Lei Nº 11.091/2005; Resolução Nº	Decreto Nº 44.986/2008

				5.825/2006; Resolução N° 045/2007.	138/2012	
<b>Responsável pelo processo</b>	Comissão Permanente de Gestão da Qualidade – CPGQ	Núcleo de Avaliação de Desempenho	Comissão de Avaliação de Desenvolvimento Funcional	Setor de Desenvolvimento e Capacitação	Divisão de Avaliação de Desempenho (DIAD)	Comissão de Avaliação
<b>Avaliador(es)</b>	Chefia imediata + autoavaliação	Chefia imediata	Consenso entre chefia e subordinado	Chefia imediata + pares + autoavaliação	Chefia imediata + pares + autoavaliação	Chefia imediata + equipe subordinada + autoavaliação
<b>Método de Avaliação</b>	Escalas gráficas	Escalas gráficas	Escolha forçada	Escalas gráficas	Escalas gráficas	Escalas gráficas
<b>Periodicidade</b>	Anual, em 2 etapas	Anual	Anual	Anual	Anual	Anual
<b>Finalidade</b>	Promoção por desempenho; demonstrar áreas que precisam de melhorias	Promoção por merecimento	Treinamentos, aconselhamentos, transferências e outras	Progressão por mérito; reflexão sobre desempenho/competência; participação do servidor no planejamento e execução das ações do setor; acompanhamento de resultados; compatibilização de expectativas organizacionais e individuais.	Progressão por mérito; subsidiar planejamento estratégico e programa de capacitação; melhoria da qualidade dos serviços prestados e condições de trabalho; identificação de competências.	Subsídio à política de RH; desenvolver o gestor; requisito para cálculo de Adicional de Desempenho - ADE; requisito para progressões/promoções.
<b>Grupo Avaliado</b>	Corpo técnico administrativo	Pertencentes ao Quadro de Empregados Permanentes	Cargos administrativos	Corpo técnico-administrativo e docentes em funções administrativas	Corpo técnico-administrativo e docentes em funções administrativas	Servidores em cargos de direção, chefia ou função gerencial
<b>Consequência p/ resultado insatisfatório</b>	Passa por Programa de Recapacitação dos Servidores Municipais.	Não informado	Abertura de processo administrativo na PGM por insuficiência de desempenho	Nova avaliação após seis meses e a nota da última avaliação substitui a anterior	Não informado	Não informado

Fonte: Autoria própria

#### 4.4 Principais problemas encontrados nos sistemas

- Caso 1 – Prefeitura de Gramado

Na prefeitura de Gramado os problemas foram relatados pela CPGQ. Os membros da comissão disseram que a avaliação de desempenho está mais focada em cumprir a legislação e que o instrumento não está totalmente alinhado à gestão do desempenho, pois não há divulgação de relatórios ou registros para a mensuração dos níveis de rotatividade, absenteísmo, pedidos de demissão e remoção, faltas e atestados. Também que não há registros que demonstrem a satisfação dos contribuintes após a implantação da Avaliação de Desempenho.

- Caso 2 – FPERGS

Os problemas da avaliação de desempenho da FPERGS foram apresentados pelos servidores da instituição. Para a maioria deles (77%) deles a qualidade de divulgação e publicidade é baixa ou mediana, devido à falta de clareza das informações. 80,8% deles consideram que o grau de orientação sobre o processo avaliativo é baixo ou mediano, pois pouca informação chega na “ponta”. Também houve queixa a respeito dos critérios considerados não isonômicos entre os promovidos por merecimento e antiguidade, pois aqueles servidores que forem promovidos por antiguidade, em uma próxima etapa poderão usar os títulos, mesmos que anteriores a sua contemplação por antiguidade, enquanto o promovido por merecimento somente pode lançar mãos dos títulos posteriores a sua promoção. Além disso, houve promoção por merecimento de servidores sem qualquer curso de qualificação, e com uma avaliação apenas regular por parte da chefia, contando mais com a pontuação atribuída por antiguidade, o que acaba descredibilizando o sistema.

- Caso 3 – Prefeitura de Poço de Caldas

O principal problema da avaliação de desempenho da Prefeitura de Poço de Caldas foi identificado pelo autor da pesquisa. O problema consiste na mudança de líderes de 4 em 4 anos no período da Administração do prefeito eleito, pois isso contribui para a ocorrência de inconsistências no processo, seja devido à falta de conhecimento e/ou preparação desses líderes para assumir esse tipo de responsabilidade ou até por falta de interesse dos mesmos.

- Caso 4 – Unifal

Na Unifal, a maioria dos avaliados não percebe a avaliação de desempenho como uma ferramenta de gestão de pessoas, mas apenas como mero procedimento legal. Foi citado pelos

avaliadores e/ou avaliados a necessidade de treinamento dos envolvidos no processo, expondo a importância e objetivos da avaliação de desempenho; a falta de alinhamento da avaliação de desempenho com as metas e objetivos de cada setor ou cargo e metas institucionais; e a necessidade de rever critérios da avaliação de desempenho e de ofertar cursos com base nas falhas identificadas. Também foi dito que a avaliação uma vez por ano é vista como insuficiente para a realidade da organização e que há necessidade do estabelecimento de metas no início de cada período para serem verificadas no final. Os avaliados mencionaram a necessidade de feedback.

- Caso 5 – Ufma

Os problemas da avaliação da Ufma foram detectados de acordo com a percepção dos gestores com base nas sugestões de melhoria. Eles disseram que alguns critérios não são claros e não correspondem à realidade da instituição; há pouco investimento em capacitação e treinamento de gestores; há necessidade de se utilizar dados da avaliação para realizar mudanças reais no ambiente de trabalho; também foi mencionada a falta de orientação sobre a realização da avaliação de desempenho e seus benefícios; a baixa motivação dos gestores para o comprometimento com o programa; a necessidade de transparência em todas as etapas e de feedback ao servidor, e a divulgação que precisa ser mais efetiva.

- Caso 6 – Seplag-MG

O processo na Seplag-MG ainda é visto pelos servidores como um procedimento meramente burocrático e/ou de caráter punitivo. Alguns entrevistados apontaram como obstáculos a complexidade dos formulários a serem preenchidos e a falta de tempo dos avaliadores para fazê-lo. Outros disseram que o instrumento não reflete as particularidades dos locais de aplicação. Muitos reclamaram da possibilidade remota de realocação de servidores com baixo desempenho e do paternalismo do setor de Recursos Humanos, que busca proteger o servidor até mesmo de receber avaliações baixas, desestimulando o gestor. O despreparo dos avaliadores por desconhecimento do sistema avaliativo e sua razão de existir, e a falta de treinamentos também foram considerados pelos gestores como problemas a serem superados.

#### 4.5 Análise comparativa dos resultados

Nos seis casos, a criação da avaliação de desempenho está legalmente fundamentada, seja em formato de Lei, Decreto e/ou Resolução, pois na Administração Pública os agentes devem atuar sempre conforme a lei, obedecendo ao princípio constitucional da legalidade. Conforme Meirelles (2010), enquanto no setor privado é lícito fazer tudo que a lei não proíbe, no público só é permitido fazer o que a lei autoriza. Essa fundamentação serve de proteção ao servidor, mas também pode se tornar uma barreira para uma avaliação de desempenho efetiva, devido à dificuldade de flexibilização das ações. A rigidez nos processos também influencia os servidores a enxergarem a avaliação de desempenho como mero procedimento legal, como foi apontado em três dos seis casos (1, 4 e 6).

Na organização e condução do processo é encontrada mais uma similaridade, em três dos seis casos a responsabilidade fica por conta de uma comissão designada e nos outros três de um núcleo; setor; e divisão da instituição. A comissão da Prefeitura de Gramado afirmou que realiza o planejamento do processo juntamente com chefias, diretores, lideranças, sindicato da classe e seu jurídico; treina os avaliadores e prepara os envolvidos para a avaliação, fazendo conforme a teoria recomenda. Enquanto na FPERGS os servidores reclamaram da baixa/mediana qualidade de divulgação e de receberem pouca informação sobre o processo. Já na Unifal, Ufma e Seplag-MG se destacou a necessidade de treinamento e capacitação para os avaliadores nessa fase. Gil (2016) cita o despreparo para administrar pessoas e a exclusão dos trabalhadores do processo de planejamento como alguns dos principais problemas que podem dificultar o atingimento do objetivo da avaliação. E Mattos (2003) diz que o sucesso ou fracasso da avaliação de desempenho está em grande medida relacionado à competência dos avaliadores, por isso é fundamental que eles sejam preparados para tal. A existência de uma comissão ou setor responsável pelo processo é de suma importância para a estruturação do sistema, mas é igualmente importante que os avaliadores e avaliados estejam a par de tudo que está acontecendo, dando sua contribuição sempre que necessário.

No mesmo sentido, Marras (2000) diz que todo sistema apresenta vícios, mas a vulnerabilidade tende a estar mais ligada a quem avalia do que ao instrumento de avaliação, seja consciente ou inconscientemente, por isso, a escolha do(s) avaliador(es) deve ser feita cuidadosamente considerando as necessidades da organização e os objetivos estabelecidos para a avaliação.

Nos seis casos o chefe imediato atua como avaliador, o que lhe proporciona uma maior liberdade e flexibilidade para gerir o seu pessoal (CHIAVENATO, 2010), mas há

particularidades que caracterizam cada caso. Na FPERGS apenas a chefia imediata tem essa responsabilidade, porém, conforme Gil (2016), a avaliação baseada na percepção de uma única pessoa favorece o subjetivismo, pois é bom que haja pontos de vistas diferentes sobre os avaliados, como ocorre nos demais casos. Na Prefeitura de Poço de Caldas a autoavaliação aparece “camuflada”, já que a avaliação é feita através do preenchimento de um único formulário com o consenso entre chefia e subordinado. Já na Prefeitura de Gramado há a presença de dois formulários distintos, o de avaliação pela chefia imediata e o de autoavaliação. Na Unifal e na Ufma o sistema conta ainda com a avaliação dos pares, além da autoavaliação somada a avaliação da chefia imediata; e na Seplag-MG há a autoavaliação, a avaliação pela chefia imediata, e pela equipe subordinada ao gestor.

A autoavaliação, que serve como um catalisador para discussões construtivas (GIL, 2016), representa uma abertura dialógica no setor público, pois esse tipo de avaliação é mais comum em organizações mais democráticas, e o fato de ela estar presente em cinco dos seis casos é algo muito positivo. Ressalte-se que a Unifal, a Ufma e a Seplag-MG realizam a avaliação sob três perspectivas diferentes, colaborando para um sistema mais abrangente e suavizando ainda mais a tendenciosidade.

O método de avaliação em cinco das seis instituições é o de escalas gráficas, que é o mais utilizado nas organizações brasileiras devido a sua simplicidade de visualização e compreensão (CHIAVENATO, 2009). É prático, mas não permite a flexibilidade ao avaliador, o que pode ser prejudicial se o formulário não estiver alinhado à realidade da organização. Esse foi justamente o problema apontado pelos servidores da Unifal, eles mencionaram a necessidade de alinhar a avaliação com as metas e objetivos institucionais e de cada setor; também os servidores da Ufma alegaram que alguns critérios avaliativos não correspondem à realidade da instituição; e os da Seplag-MG disseram que o instrumento não reflete as particularidades dos locais de aplicação. Isso pode ocorrer por não haver a participação dos gestores de unidades e avaliadores no processo de formulação do instrumento, adequando-o ao local de aplicação. Na Seplag-MG, por exemplo, os critérios são definidos pelo Decreto nº 44.986/2008, e na Unifal e Ufma por meio de Resoluções.

Outro ponto levantado pelos gestores da Seplag-MG, é que os formulários são complexos de serem preenchidos e falta tempo para preenche-los, ficando evidente mais uma vez a necessidade de treinamento aos avaliadores para a correta compreensão do formulário e a conscientização da importância da avaliação.

A única instituição que apresenta um modelo diferente é a Prefeitura de Poço de Caldas que usa o de escolha forçada, método este que busca proporcionar resultados mais confiáveis e isentos de influências subjetivas e pessoais (CHIAVENATO, 2009). No caso em questão, a avaliação é resultado do consenso entre chefia e subordinado, ou seja, ambos escolhem juntos qual frase melhor descreve o avaliado. Nesta instituição, o maior problema encontrado foi a mudança de gestor que ocorre de 4 em 4 anos, conforme o calendário político, pois pode gerar inconsistências no processo, devido à falta de conhecimento, treinamento ou interesse do avaliador. Essa mudança dificulta também a criação de uma cultura de avaliação, pois o posicionamento da liderança vigente pode ser diferente da anterior, o que impacta diretamente em como a avaliação é aplicada.

Todas as organizações realizam o processo avaliativo anualmente. Quanto a isso, não há na literatura de forma taxativa qual a frequência ideal, pois varia de acordo com a necessidade da organização. Mas os servidores da Unifal disseram que essa periodicidade é insuficiente para a realidade da instituição, e que deveria ser realizada de forma contínua no decorrer do período e não apenas no final do ano.

No que se refere à finalidade, cada sistema de avaliação de desempenho possui finalidades específicas. De modo geral, Chiavenato (2010) diz que o sistema serve para prover recompensas por mérito; proporcionar retroação; desenvolvimento das pessoas, através do conhecimento dos pontos fortes e frágeis; e para a melhoria do relacionamento interpessoal, da autopercepção e do aconselhamento. Nos casos estudados, estabelecer critérios para progressão funcional por mérito foi o que mais apareceu, sinalizando que a ascensão na carreira na maioria das situações se dá com base na meritocracia. Entretanto na FPERGS foi dito que os critérios não são isonômicos entre a progressão por mérito e a por antiguidade, e foram promovidas pessoas sem qualquer qualificação e com uma avaliação apenas regular. Segundo o autor da pesquisa na FPERGS, isso acontece porque a avaliação de desempenho na instituição, na prática, não tem por finalidade premiar os servidores com melhor desempenho e, sim, premiar todos os servidores, pois ao final de três ou quatro anos, praticamente todo o quadro é contemplado, ainda que não apresente nenhum quesito de desempenho. Ou seja, além de não estar voltada para o desempenho, apresenta critérios inadequados.

A valorização da meritocracia no setor público beneficia o servidor e contribui para a boa prestação dos serviços, e a avaliação de desempenho aplicada corretamente é peça fundamental para isso e não pode ser negligenciada. Contudo, é importante ressaltar que a



finalidade de um sistema de avaliação de desempenho não deve ser somente a progressão por mérito, os resultados podem e devem ser usados para fornecer feedback, promover capacitações, realizar mudanças no ambiente de trabalho etc.

Quanto a isso, na Prefeitura de Gramado foi citada a necessidade de uma melhor mensuração dos resultados e sua aplicação prática para que os benefícios sejam de fato percebidos; na Unifal foi levantada a necessidade de feedback aos avaliados e de ações como promoção de cursos de acordo com as falhas identificadas; os servidores da Ufma também apontaram a necessidade de feedback e necessidade de se utilizar dados da avaliação para realizar mudanças reais no ambiente de trabalho; e na Seplag-MG muitos gestores reclamaram da possibilidade remota de realocação de servidores com baixo desempenho e do paternalismo do setor de Recursos Humanos que protege o servidor, buscando convencer o avaliador a não atribuir notas baixas a eles.

Já quando o resultado é insatisfatório, na Prefeitura de Gramado o servidor passa por programa de recapacitação para readequá-lo às atividades, revelando uma inclinação para a gestão de desempenho; na Prefeitura de Poço de Caldas é feita a abertura de processo administrativo na Procuradoria Geral do Município por insuficiência de desempenho, evidenciando uma postura mais rígida; e na Unifal é feita uma nova avaliação após seis meses e a nota da última avaliação substitui a anterior, estimulando a busca por melhoria. Nos demais trabalhos não foi informada a consequência.

Fica evidente que em todos os casos os resultados não estão sendo mensurados ou bem aproveitados para gerar melhorias. O feedback por exemplo, mesmo sendo essencial para construir uma relação de união e confiança, está sendo pouco valorizado, bem como os ajustes estruturais decorrentes dos resultados. É perceptível também uma certa imaturidade na forma de ver o sistema, pois muitos servidores acabam levando a avaliação para o lado pessoal, e a inclinação do RH ao paternalismo, como citado no caso da Seplag-MG, acaba deixando os avaliadores sem saída e obrigando-os a avaliar positivamente servidores com mau desempenho.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Como objetivo geral, esta pesquisa se propôs a descrever como tem sido feita a avaliação de desempenho em diferentes contextos organizacionais do setor público a partir de publicações do Google Acadêmico nos últimos cinco anos. Para isso foi utilizada a

metodologia de pesquisa bibliográfica e pesquisa documental. A bibliografia refere-se aos seis trabalhos acadêmicos utilizados como objeto de estudo, e os documentos à legislação pertinente aos casos e aos formulários de avaliação de desempenho obtidos por meio de sites institucionais.

Para atingir o objetivo geral foram estabelecidos quatro objetivos específicos. O primeiro foi descrever o método de avaliação de desempenho utilizado em cada caso. Este objetivo foi alcançado, conforme pode ser visto no subcapítulo 4.2. Os seis casos foram descritos tomando por referência as bibliografias e documentos. Após a descrição, no subcapítulo 4.3, os pontos principais foram reunidos em um quadro para facilitar a visualização das informações e a análise posterior, cumprindo, assim, o segundo objetivo específico: apresentar um quadro com as principais informações sobre cada sistema. Em seguida, esta pesquisa buscou verificar quais foram os principais problemas relatados na avaliação de desempenho das organizações estudadas, a fim de cumprir o terceiro objetivo. A descrição destes problemas foi feita no subcapítulo 4.4 a partir dos relatos dos servidores, gestores, e/ou pesquisadores constantes nas bibliografias. Por último, o quarto objetivo específico desta pesquisa: fazer uma análise comparativa entre os casos, conferindo com a literatura especializada, foi cumprido no subcapítulo 4.5.

A partir do estudo dos seis casos, foi possível observar nos sistemas pontos positivos como o incentivo à meritocracia, a presença de comissão organizadora, a regularidade da avaliação, a existência da autoavaliação, e da avaliação por mais de uma perspectiva na maioria dos casos. Mas também ficou evidente que o serviço público ainda precisa evoluir no tocante a avaliação de desempenho. O principal desafio é que a cultura ainda é muito inclinada para o legalismo, fazendo com que o sistema não seja compreendido como uma ferramenta útil para aumentar a produtividade, gerar feedback e facilitar o cumprimento das metas organizacionais, mas como mero procedimento legal. Isso demonstra que a orientação sobre a importância e utilidade de avaliar o servidor é uma lacuna a ser preenchida. A falta de treinamento e adaptação dos sistemas à realidade local também foram empecilhos encontrados para uma avaliação efetiva, bem como o não aproveitamento dos resultados para gerar melhorias.

Por fim, acredita-se que os objetivos da pesquisa tenham sido alcançados, mas que ainda há muito a ser explorado sobre o assunto. Dessa forma, como sugestão para trabalhos futuros, outras pesquisas podem ser feitas ampliando o número de casos para enriquecer a compreensão do tema. Também podem ser feitas pesquisas que comparem a realidade do

setor público com o setor privado; estudos que abordem o impacto da cultura organizacional sobre o sistema de avaliação de desempenho; e até estudos sobre os impactos da avaliação de desempenho na prestação dos serviços públicos.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, D. F. C. **A Avaliação de Desempenho nas Organizações**. Rh Portal, 2015. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-avaliacao-de-desempenho-nas-organizaes/>. Acesso em: 27 ago. 2019
- ALYRIO, R. D. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.
- ASSIS, L. B. de. *et al.* **Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal**. Escola Nacional de Administração Pública - ENAP. 2018. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3277>. Acesso em: 12 nov. 2019.
- ÁVILA, L. V.; STECCA, J. P. **Gestão de Pessoas**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico; Rede e-Tec Brasil, 2015. p. 48. Disponível em: <https://docplayer.com.br/3125140-Gestao-de-pessoas-lucas-veiga-avila-jaime-peixoto-stecca.html>. Acesso em: 6 nov. 2019.
- BARBOSA, A. **A morte da Avaliação de Desempenho?**. Vaípe, 2018. Disponível em: <https://vaípe.com.br/blog/avaliacao-de-desempenho/>. Acesso em: 6 nov. 2019.
- BERALDO D. G. R.; BERGAMINI, C. W. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. - 9. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2008.
- BÍBLIA. **Antigo Testamento: Juízes (12.5-6)**. Nova Versão Internacional. 2000.
- BOHLANDER, G.; SHERMAN, A.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. Tradução de Maria Lúcia G. Leite Rosa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. Tradução de Maria Lúcia G. L. Rosa e Solange Aparecida Visconti. - São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- BRASIL. **Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006**. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Brasil, 2006. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm). Acesso em: 01 jun 2020.
- BRASIL. **Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília, DF, 1998. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm). Acesso em: 12 nov 2019.
- BRASIL. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasil,

2005. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm). Acesso em: 01 jun 2020.

CAMPELO, G. S. B. **Administração Pública no Brasil: ciclos entre Patrimonialismo, Burocracia e Gerencialismo, uma simbiose de modelos.** Revista Ciência & Trópico. V. 34. 2010. Disponível em: <https://periodicos.fundaj.gov.br/CIC/article/view/871>. Acesso em 14 nov. 2019.

CAMÕES, M. R. S. **Inovação e gestão de pessoas no setor público: necessidade de novos olhares.** Consad, 2017. Disponível em: [http://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-02\\_01.pdf](http://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-02_01.pdf). Acesso em 12 nov. 2019.

CARREIRA Muller. **Avaliação de desempenho e tecnologia: a combinação que tem tudo para dar certo.** 2017. Disponível em: <http://carreira.com.br/avaliacao-de-desempenho-e-tecnologia/#>. Acesso em 6 nov. 2019.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital das organizações.** 8. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, I. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados.** 6. ed. rev. e atual. Barueri, SP : Manole, 2009.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** 5. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

COSTA, N. R. **Modelos de avaliação de desempenho aplicados aos servidores da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais: estudo de sua efetividade enquanto ferramenta de gestão.** Disponível em: <http://monografias.fjp.mg.gov.br/handle/123456789/2300>. Acesso em: 19 jul. 2020.

DALMAU, M. B. L., GIRARDI, D. M. G. **Administração de Recursos Humanos II.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2015

DALACORTE, D. B. **Avaliação de desempenho no setor público: desafios e dificuldades de sua implantação.** Santa Maria, RS, 2014. Disponível em: [https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/11859/Dalacorte\\_Dagmar\\_Bonato.pdf?sequen](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/11859/Dalacorte_Dagmar_Bonato.pdf?sequen). Acesso em 12 nov. 2019.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo.** São Paulo: Atlas, 2014.

DUTRA, J. S. *et al.* **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Editora Gente, 2001

FERNANDES, A. M. D. **Proposta de avaliação de desempenho para uma empresa do setor cerâmico do sul de Santa Catarina**. Criciúma, 2018. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/handle/1/6623>. Acesso em: 19 ago. 2019

FREITAS, E. C.; PRODANOV, C. C. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em 30 ago. 2019.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos - PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. ed. - 6. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2016.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa – tipos fundamentais**. São Paulo, v. 35, n.3, p. 20-29. Mai/Jun. 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf>. Acesso em: 05 jun 2020.

GONÇALVES, N. A. C. **A percepção dos servidores da Universidade Federal de Alfenas - UNIFAL- MG sobre o programa de avaliação de desempenho** Disponível em: <https://bdtd.unifal-mg.edu.br:8443/handle/tede/1163>. Acesso em: 19 jul. 2020.

GONGORA, L. A. N. **Avaliação de desempenho na gestão pública, como funciona na Prefeitura Municipal de Poço de Caldas**. Disponível em: <http://dspace.nead.ufsj.edu.br/trabalhospublicos/handle/123456789/525>. Acesso em: 19 jul. 2020.

GOULART, N. **Avaliar professores: tarefa tão difícil quanto fundamental**. Revista Veja, 2012. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/educacao/avaliar-professores-tarefa-tao-dificil-quanto-fundamental/>. Acesso em: 12 nov. 2019.

GRAMADO. **Lei Ordinária nº 2.916, de 06 de maio de 2011**. Dispõe sobre o programa de valorização do servidor público e criação da comissão permanente de gestão da qualidade - CPGQ estabelece procedimentos e critérios de preparação, controle e avaliação de desempenho, processos disciplinares, e dá outras providências. Gramado, RS, 2011. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/rs/g/gramado/lei-ordinaria/2011/291/2916/lei-ordinaria-n-2916-2011-dispoe-sobre-o-programa-de-valorizacao-do-servidor-publico-e-criacao-da-comissao-permanente-de-gestao-da-qualidade-cpgq-estabelece-procedimentos-e-criterios-de-preparacao-controle-e-avaliacao-de-desempenho-processos-disciplinares-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 01 jun 2020.

LIMA, J. **O processo histórico da avaliação**. Administradores, 2010. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-processo-historico-da-avaliacao>. Acesso em: 27 ago. 2019.

LIMA, V. R. **Avaliação de Desempenho Profissional: a percepção dos gestores em relação ao Programa de Avaliação de Desempenho Profissional dos Técnico-**

**administrativos da UFMA.** Disponível em:  
<https://monografias.ufma.br/jspui/handle/123456789/860>. Acesso em: 19 jul. 2020.

MACEDO, F. L. **Implantação de avaliação de desempenho: estudo de caso em uma instituição pública localizada na serra gaúcha.** Disponível em:  
<http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/7188>. Acesso em: 10 jul. 2020.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 3. ed. - São Paulo: Futura, 2000. p. 173

MARRAS, J. P; TOSE, M. G. L. S. **Avaliação de desempenho humano.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MARQUES, J. R. **A Importância da Avaliação de Desempenho nas Organizações.** JRM Coaching, 2019. Disponível em: <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/a-importancia-da-avaliacao-de-desempenho-nas-organizacoes/>. Acesso em: 27 ago. 2019.

MATTOS, I. L. **Problemas no processo de avaliação de desempenho.** Brasília, 2003  
Disponível em:  
<https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/2850/2/9857250.pdf>. Acesso em 12 nov. 2019.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro.** 36. ed. São Paulo: Malheiros, 2010. p. 89.

MENDES, A. M; SIQUEIRA, M. V. S. **Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado.** Escola Nacional de Administração Pública - ENAP; Revista do Serviço Público - RSP. 2009. Disponível em:  
<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1614>. Acesso em: 12 nov. 2019.

MERCK, R. **Histórico da avaliação de desempenho (Avaliação de desempenho - proposta de avaliação conforme a CPGQ de Gramado)** Disponível em:  
<https://cpgq2012.blogspot.com/p/proposta.html>. Acesso em: 01 jun 2020

MINAS GERAIS. **Decreto nº 44.986, de 19 dez 2008.** Regulamenta os §§ 1º e 2º do art. 1º da Lei Complementar nº 71, de 30 de julho de 2003, no que diz respeito à Avaliação de Desempenho do Gestor Público da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual. Minas Gerais, 2008. Disponível em:  
<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=DEC&num=44986&comp=&ano=2008&texto=consolidado>. Acesso em: 02 jun 2020.

OLIVEIRA, J. A; MEDEIROS, M. P. M. **Gestão de pessoas no setor público.** – 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC. 2010.

PORTA, C. C. **Análise do processo de avaliação de desempenho da fundação de proteção especial do Rio Grande do Sul – FPERGS.** Disponível em:

<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/178620>. Acesso em: 19 jul. 2020

REYNAUD, P. D; TODESCAT, M. **Avaliação de desempenho humano na esfera pública: estado da arte na literatura internacional e nacional**. REGE – Revista de Gestão, 2016. Florianópolis, SC. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/131536/127859>. Acesso em: 31 jul. 2020.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. Saraiva, 2012.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei nº 14.468, de 21 de janeiro de 2014**. Institui o Plano de Empregos, Funções e Salários e cria os empregos permanentes e os empregos e funções em comissão da Fundação de Proteção Especial do Rio Grande do Sul, e dá outras providências. Rio Grande do Sul, 2014. Disponível em: <http://www.al.rs.gov.br/filerepository/repLegis/arquivos/LEI%2014.468.pdf>. Acesso em: 02 jun 2020.

RIO GRANDE DO SUL. **Decreto nº 51.929, de 22 de outubro de 2014**. Regulamenta a Avaliação do Desempenho Funcional dos(as) Empregados(as) do Quadro de Empregos Permanentes da Fundação de Proteção Especial do Rio Grande do Sul, prevista na Lei nº 14.468, de 21 de janeiro de 2014, alterada pela Lei nº 14.501, de 3 de abril de 2014. Rio Grande do Sul, 2014. Disponível em: <http://www.al.rs.gov.br/filerepository/repLegis/arquivos/DEC%2051.929.pdf>. Acesso em: 01 jun 2020.

ROSA, C. G; VACOVISKI, E. **Gestão de pessoas no Setor Público: avaliação de desempenho**. 2015. Disponível em: <https://www.uninter.com/cadernosuninter/index.php/gestao-publica/article/view/574>. Acesso em: 30 jul. 2020.

SENDIN, T. **As 150 melhores empresas para trabalhar jogam mais limpo**. Exame, 2013. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/carreira/jogando-limpo/>. Acesso em 06 nov. 2019.

SER. **Como é feita a Avaliação de Desempenho nas melhores empresas?** 2018. Disponível em: <https://sertms.com/blog/como-e-feita-a-avaliacao-de-desempenho-nas-melhores-empresas/>. Acesso em: 06 nov. 2019

SILVA, T. A. **Conceitos e Evolução da Administração Pública: desenvolvimento do papel administrativo. Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional**. 2017. Disponível em: <http://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/sidr/article/view/16678>. Acesso em: 12 nov. 2019.

SIQUEIRA, M. V. S; MENDES, A. M. **Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado**. Revista do Serviço Público. Brasília. Jul/Set 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v60i3.25>. Acesso em: 30 jul. 2020.

SIQUEIRA, W. **Avaliação de desempenho: como romper amarras e superar modelos ultrapassados**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002. p. 56.



SUZUKI, J. A. N.; GABBI, L. V. B. **Desafios da Avaliação de Desempenho no Setor Público: o caso da Prefeitura Municipal de São Paulo.** II Congresso Consad de Gestão Pública. 2013. Disponível em: <http://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/02/DESAFIOS-DA-AVALIA%C3%87%C3%83O-DE-DESEMPENHO-NO-SETOR-P%C3%9ABLICO-O-CASO-DA-PREFEITURA-MUNICIPAL-DE-S%C3%83O-PAULO3.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2020.

UFMA. **Avaliação de Desempenho Profissional.** Disponível em: <http://www.ufma.br/portalUFMA/arquivo/CQbOsDXho94krWG.pdf>. Acesso em: 02 jun 2020.

UFMA. **Formulários avaliação de desempenho cedidos.** Disponível em: [https://portais.ufma.br/PortalProReitoria/progep/paginas/pagina\\_estatica.jsf?id=408](https://portais.ufma.br/PortalProReitoria/progep/paginas/pagina_estatica.jsf?id=408). Acesso em: 02 jun 2020.

VALOR Econômico. **A nova avaliação de desempenho 3.0.** 2016. Disponível em: <https://valor.globo.com/carreira/recursos-humanos/noticia/2016/11/18/a-nova-avaliacao-de-desempenho-3-0.ghtml>. Acesso em: 06 nov. 2019.

## ANEXO A – Formulário de Autoavaliação Prefeitura de Gramado



### BOLETIM DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Secretaria Municipal da Administração



#### QUADRO GERAL - AUTOAVALIAÇÃO DO SERVIDOR(A)

ANO: \_\_\_\_\_ ( ) 1º SEMESTRE (janeiro a junho) ( ) 2º SEMESTRE (julho a dezembro) Nº 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) para uso da CPGQ

Nome: _____	Matrícula: _____	Data de admissão: ____/____/____
Fone: _____	E-mail: _____	Escolaridade: _____
Cargo/concurso: _____	Função atual: _____	
Secretaria: _____	Local de trabalho: _____	Chefia direta: _____

As normas de Avaliação de Desempenho constam na Lei Municipal nº 2916/2011 e no Decreto nº 071/2013 e suas respectivas alterações.

Entrega deste boletim, datado e assinado, em até 15 dias a contar do protocolo de recebimento pelo SERVIDOR(A), em envelope lacrado e identificado (nome e matrícula) ao seu chefe. O chefe deve dar um protocolo de recebimento ao servidor.

#### INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO BOLETIM DE AVALIAÇÃO:

- 1 - Preencher o Boletim à caneta, tendo em mãos os dados e anotações (dossiê) referentes ao semestre e às atribuições do cargo de concurso (Lei nº 2914/2011);
- 2 - Marcar "X" somente em uma opção de cada critério. **ITENS EM BRANCO, DUPLICIDADE, USO DE CORRETIVO OU RASURA ZERAM O QUESITO;**
- 3 - Quando a opção marcada for "BAIXO" ou "EXCELENTE", justificar no próprio item e, se necessário, ao final e/ou em folha anexa datada e assinada, com dados que possam ser comprovados. **BOLETIM SEM ASSINATURA SERÁ DESCONSIDERADO.**
- 4 - Nos itens A, B e C os dados preenchidos devem estar de acordo com os fornecidos pelo RH da Secretaria da Administração.

#### CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO:

- a) **Assiduidade:** É assíduo o servidor que não falta ao serviço. Faltas, mesmo que justificadas, refletem no seu desempenho.
- b) **Pontualidade:** É a condição de ser pontual; é o cumprimento de horário, permanência no local de trabalho, respeitando a carga horária referente ao seu cargo de concurso.
- c) **Disciplina:** Trata-se da obediência às regras e aos superiores hierárquicos. As ordens deverão ser necessariamente revestidas de legalidade.
- d) **Eficiência:** É a capacidade do servidor ser efetivo, assíduo, competente, produtivo, atingindo um melhor rendimento com o mínimo de erros e/ou desperdício. Reflete no conhecimento do servidor em relação às atribuições de seu cargo de concurso e sua execução com qualidade, contribuindo com sugestões para melhorar a qualidade dos serviços, compartilhando conhecimentos com colegas e chefia e cumprindo os prazos estabelecidos.
- e) **Responsabilidade:** É a qualidade de ser responsável, possuir a obrigação, o encargo de cumprir as atribuições de seu cargo de concurso de forma integral e a contento, levando em consideração a elaboração e o cumprimento das tarefas atribuídas ao servidor, observância às normas da área em que está lotado e da Secretaria correspondente.
- f) **Relacionamento/Urbanidade/Conduta Profissional:** É a capacidade do servidor em saber relacionar-se, de conviver bem no ambiente de trabalho. Será avaliado o relacionamento profissional do servidor com sua chefia, com seus colegas e com o público em geral.

Critérios/Desempenho	Baixo - Justifique	Bom	Muito Bom	Excelente - Justifique
<b>A. Assiduidade:</b> Número de dias com faltas justificadas por atestados. <b>**Falta injustificada zera esse quesito**.</b>	( ) 11 ou mais dias com faltas justificadas.	( ) 8 a 10 dias com faltas justificadas.	( ) 4 a 7 dias com faltas justificadas.	( ) Até 3 dias com faltas justificadas.
<b>B. Pontualidade:</b> Atrasos, saídas antecipadas e/ou durante o expediente.	( ) Fui impontual no semestre.	( ) Algumas vezes fui impontual.	( ) Geralmente fui pontual.	( ) Fui pontual durante o semestre.
<b>C. Assiduidade e Pontualidade:</b> Referente à carga horária do cargo de concurso.	( ) Deixei de cumprir a carga horária de concurso.	( ) Algumas vezes deixei de cumprir a carga horária de concurso.	( ) Geralmente cumprir a carga horária de concurso.	( ) Cumprir integralmente a carga horária de concurso.
<b>D. Disciplina:</b> Atende normas regulamentares e hierárquicas.	( ) Deixei de atender as normas regulamentares e hierárquicas 2 ou mais vezes.	( ) Deixei de atender 1 vez.	( ) Atendi as normas regulamentares e hierárquicas.	( ) Atendi plenamente as normas regulamentares e hierárquicas com disciplina, contribuindo com ideias para melhorar a dinâmica do grupo. <b>Exemplifique/justifique.</b>
<b>E. Eficiência:</b> Conhecimento do ofício (demonstra, na prática, o domínio das atribuições do cargo de concurso). <b>**Servidores em funções diferentes das do seu cargo de concurso, zeram esse quesito**.</b>	( ) Deixei de demonstrar domínio das atribuições 2 ou mais vezes.	( ) Deixei de demonstrar domínio das atribuições 1 vez.	( ) Demonstrei domínio e conhecimento das minhas atribuições.	( ) Demonstrei perfeitamente domínio sobre as atribuições do meu cargo, compartilhando conhecimento com a equipe. <b>Exemplifique/justifique.</b>
<b>F. Eficiência:</b> Qualidade na execução das atribuições do cargo de concurso. <b>**Servidores em funções diferentes das do seu cargo de concurso, zeram esse quesito**.</b>	( ) Deixei de executar as atribuições com a qualidade devida 2 ou mais vezes.	( ) Deixei de executar com a qualidade devida 1 vez.	( ) Executei as atribuições do meu cargo de concurso com a qualidade devida.	( ) Executei plenamente as atribuições com a qualidade devida refletindo/auxiliando na qualidade do trabalho da equipe. <b>Exemplifique/justifique.</b>

<b>G. Eficiência e Responsabilidade:</b> Administração do tempo (executa suas atividades no prazo previsto).	<input type="checkbox"/> Deixei de executar as atividades 2 ou mais vezes no prazo previsto.	<input type="checkbox"/> Deixei de executar 1 vez.	<input type="checkbox"/> Executei as atividades no tempo previsto.	<input type="checkbox"/> Sempre executei as atividades no prazo previsto, com a qualidade devida, colaborando com a equipe para que os prazos do grupo fossem cumpridos. <b>Exemplifique/justifique.</b>
<b>H. Responsabilidade:</b> Compromete-se na realização de suas tarefas.	<input type="checkbox"/> Deixei de realizar 2 ou mais vezes.	<input type="checkbox"/> Deixei de realizar 1 vez.	<input type="checkbox"/> Comprometi-me com a realização das minhas tarefas.	<input type="checkbox"/> Comprometi-me plenamente na realização de minhas tarefas, auxiliando colegas quando necessário na realização das tarefas da equipe, para o bom andamento do trabalho. <b>Exemplifique/justifique.</b>
<b>I. Responsabilidade:</b> Zelo pela economia do material e conservação do patrimônio público (inclusive máquinas, equipamentos e veículos).	<input type="checkbox"/> Deixei de zelar e/ou conservar 2 vezes ou mais.	<input type="checkbox"/> Deixei de zelar e/ou conservar 1 vez.	<input type="checkbox"/> Zelei pela economia do material e conservei o patrimônio público.	<input type="checkbox"/> Zelei pela economia do material e conservei o patrimônio público, demonstrando isso através da minha prática diária. <b>Exemplifique/justifique.</b>
<b>J. Relacionamento/Urbanidade/Trabalho em equipe/Conduta Profissional:</b> (Servidor - Colegas / Servidor - Público em geral).	<input type="checkbox"/> O modo como me relacionei com colegas e com a equipe de trabalho trouxe prejuízo ao ambiente de trabalho.	<input type="checkbox"/> Tive algumas dificuldades de relacionamento com colegas e equipe de trabalho.	<input type="checkbox"/> Mantive um relacionamento adequado com os colegas e com a equipe de trabalho.	<input type="checkbox"/> Estabeleci relações plenamente adequadas com os colegas e com a equipe de trabalho, melhorando o ambiente de trabalho, mantendo um excelente convívio com todos. <b>Exemplifique/justifique.</b>
<b>K. Relacionamento/Urbanidade/Trabalho em equipe/Conduta Profissional:</b> (Servidor- Chefia).	<input type="checkbox"/> O modo como me relacionei com a chefia trouxe prejuízo ao ambiente de trabalho.	<input type="checkbox"/> Tive algumas dificuldades de relacionamento com a chefia.	<input type="checkbox"/> Mantive um relacionamento adequado com a chefia.	<input type="checkbox"/> Estabeleci relações plenamente adequadas com a chefia, contribuindo para melhoria do ambiente de trabalho. <b>Exemplifique/justifique.</b>

#### JUSTIFICATIVAS:

Quando a coluna marcada for no conceito "Baixo" ou "Excelente", justifique com algum exemplo ou prática diária de seu trabalho durante o semestre.

---



---



---

#### AVALIE SUA CHEFIA - Nome de sua chefia direta (avaliador):

Marque um X nas alternativas que melhor avaliam sua chefia imediata (seu avaliador), durante o semestre e, se preferir, avalie ou complemente nas linhas abaixo.

- Respeitou e confiou em sua equipe.
- Soube ouvir e orientar, de forma transparente as melhores orientações em busca dos resultados desejados.
- Entendeu sua equipe, contribuiu para o crescimento individual e coletivo.
- Foi motivado: Soube persistir nos objetivos e ideais traçados.
- Soube dar e receber feedback: Soube ouvir e dialogar com a equipe.
- Soube motivar a equipe para atingir os resultados desejados.
- Foi inovador: buscou novas formas de realizar as tarefas existentes.
- Foi flexível: Soube lidar com a autoridade que possui, mantendo o respeito com a equipe.
- Foi um bom planejador e estrategista: planejou as ações, identificando dificuldades encontradas por sua equipe.
- Soube delegar: Confiou naqueles que assumiram as responsabilidades por ele delegadas.

DEIXE SEU COMENTÁRIO/SUGESTÃO:

---



---



---



---




---

Gramado, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_.

Nome do(a) Servidor(a) e/ou assinatura legível


Fonte: <https://cpgq2012.blogspot.com/p/quadro-geral-servidor-auto-avaliacao.html>

## ANEXO B – Formulário de Avaliação Chefia Prefeitura de Gramado



**BOLETIM DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**  
Secretaria Municipal da Administração

**QUADRO GERAL - AVALIADOR - CHEFIA**



ANO: \_\_\_\_\_ ( ) 1º SEMESTRE (janeiro a junho) ( ) 2º SEMESTRE (julho a dezembro) Nº 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) para uso da CPGQ

Nome: \_\_\_\_\_ Matrícula: \_\_\_\_\_ Data de admissão: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Cargo/Concurso: \_\_\_\_\_ Função atual: \_\_\_\_\_

Secretaria: \_\_\_\_\_ Local de trabalho: \_\_\_\_\_ Chefia direta: \_\_\_\_\_

As normas de Avaliação de Desempenho constam na Lei Municipal nº 2916/2011 e no Decreto nº 071/2013 e suas respectivas alterações.

Entrega deste boletim, datado e assinado pelo servidor (com sua anuência ou discordância), pela chefia direta e pelo Secretário da pasta, em até 15 dias a contar do protocolo de recebimento, EM ENVELOPE LACRADO E IDENTIFICADO COM O LOCAL DE TRABALHO E NOME DA CHEFIA, contendo a lista de seus servidores com os respectivos boletins, no Protocolo Geral da Prefeitura para CPGQ.

**INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO BOLETIM DE AVALIAÇÃO:**

- 1 - Preencher o Boletim à caneta, tendo em mãos os dados e anotações (dossiê) referentes ao semestre e às atribuições do cargo de concurso (Lei nº 2914/2011);
- 2 - Marcar "X" somente em uma opção de cada critério. ITENS EM BRANCO, DUPLICIDADE, USO DE CORRETIVO OU RASURA ZERAM O QUESITO;
- 3 - Quando a opção marcada for "BAIXO" ou "EXCELENTE", justificar no próprio item e, se necessário, ao final e/ou em folha anexa datada e assinada, com dados que possam ser comprovados. BOLETIM SEM ASSINATURA SERÁ DESCONSIDERADO.
- 4 - Nos itens A, B e C os dados preenchidos devem estar de acordo com os fornecidos pelo RH da Secretaria da Administração.

**CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO:**

- a) **Assiduidade:** É assíduo o servidor que não falta ao serviço. Faltas, mesmo que justificadas, refletem no seu desempenho.
- b) **Pontualidade:** É a condição de ser pontual; é o cumprimento de horário, permanência no local de trabalho, respeitando a carga horária referente ao seu cargo de concurso.
- c) **Disciplina:** Trata-se da obediência às regras e aos superiores hierárquicos. As ordens deverão ser necessariamente revestidas de legalidade.
- d) **Eficiência:** É a capacidade do servidor ser efetivo, assíduo, competente, produtivo, atingindo um melhor rendimento com o mínimo de erros e/ou desperdício. Reflete no conhecimento do servidor em relação às atribuições de seu cargo de concurso e sua execução com qualidade, contribuindo com sugestões para melhorar a qualidade dos serviços, compartilhando conhecimentos com colegas e chefia e cumprindo os prazos estabelecidos.
- e) **Responsabilidade:** É a qualidade de ser responsável, possuir a obrigação, o encargo de cumprir as atribuições de seu cargo de concurso de forma integral e a contento, levando em consideração a elaboração e o cumprimento das tarefas atribuídas ao servidor, observância às normas da área em que está lotado e da Secretaria correspondente.
- f) **Relacionamento/Urbanidade/Conduta Profissional:** É a capacidade do servidor em saber relacionar-se, de conviver bem no ambiente de trabalho. Será avaliado o relacionamento profissional do servidor com sua chefia, com seus colegas e com o público em geral.

Critérios/Desempenho	Baixo - Justifique	Bom	Muito Bom	Excelente -Justifique
<b>A. Assiduidade:</b> Número de dias com faltas justificadas por atestados. <b>**Falta injustificada zera esse quesito**.</b>	( ) 11 ou mais dias com faltas justificadas.	( ) 8 a 10 dias com faltas justificadas.	( ) 4 a 7 dias com faltas justificadas.	( ) Até 3 dias com faltas justificadas.
<b>B. Pontualidade:</b> Atrasos, saídas antecipadas e/ou durante o expediente.	( ) Foi impontual no semestre.	( ) Algumas vezes foi impontual.	( ) Geralmente foi pontual.	( ) Foi pontual durante o semestre.
<b>C. Assiduidade e Pontualidade:</b> Referente à carga horária do cargo de concurso.	( ) Deixou de cumprir a carga horária de concurso.	( ) Algumas vezes deixou de cumprir a carga horária de concurso.	( ) Geralmente cumpriu a carga horária de concurso.	( ) Cumpriu integralmente a carga horária de concurso.
<b>D. Disciplina:</b> Atende normas regulamentares e hierárquicas.	( ) Deixou de atender as normas regulamentares e hierárquicas 2 ou mais vezes.	( ) Deixou de atender 1 vez.	( ) Atendeu as normas regulamentares e hierárquicas.	( ) Atendeu plenamente as normas regulamentares e hierárquicas contribuindo com ideias para melhorar a dinâmica do grupo. <b>Exemplifique/justifique.</b>
<b>E. Eficiência:</b> Conhecimento do ofício (demonstra, na prática, o domínio das atribuições do cargo de concurso). <b>**Servidores em funções diferentes das do seu cargo de concurso, zeram esse quesito**.</b>	( ) Deixou de demonstrar domínio das atribuições 2 ou mais vezes.	( ) Deixou de demonstrar domínio das atribuições 1 vez.	( ) Demonstrou domínio e conhecimento das atribuições.	( ) Demonstrou perfeitamente esse domínio das atribuições do seu cargo, inclusive compartilhando conhecimento com a equipe de trabalho. <b>Exemplifique/justifique.</b>
<b>F. Eficiência:</b> Qualidade na execução das atribuições do cargo de concurso. <b>**Servidores em funções diferentes das do seu cargo de concurso, zeram esse quesito**.</b>	( ) Deixou de executar as atribuições com a qualidade devida 2 ou mais vezes.	( ) Deixou de executar as atribuições com a qualidade devida 1 vez.	( ) Executou as atribuições do seu cargo de concurso com a qualidade devida.	( ) Executou plenamente as atribuições com a qualidade devida refletindo/auxiliando na qualidade do trabalho da equipe. <b>Exemplifique/justifique.</b>

<b>G. Eficiência e Responsabilidade:</b> Administração do tempo (executa suas atividades no prazo previsto).	( ) Deixou de executar as atividades 2 ou mais vezes no prazo previsto.	( ) Deixou de realizar 1 vez.	( ) Executou as atividades no prazo previsto.	( ) Sempre executou as atividades no prazo previsto, com a qualidade devida, colaborando com a equipe para que os prazos do grupo fossem cumpridos. <b>Exemplifique/justifique.</b>
<b>H. Responsabilidade:</b> Compromete-se na realização de suas tarefas.	( ) Deixou de realizar 2 ou mais vezes.	( ) Deixou de realizar 1 vez.	( ) Comprometeu-se com a realização das suas tarefas.	( ) Comprometeu-se plenamente na realização de suas tarefas, auxiliando colegas quando necessário na realização das tarefas da equipe, para o bom andamento do trabalho. <b>Exemplifique/justifique.</b>
<b>I. Responsabilidade:</b> Zelo pela economia do material e conservação do patrimônio público (inclusive máquinas, equipamentos e veículos).	( ) Deixou de zelar e/ou conservar 2 ou mais vezes.	( ) Deixou de zelar e/ou conservar 1 vez.	( ) Zelou pela economia do material e conservou o patrimônio público.	( ) Zelou pela economia do material e conservou o patrimônio público, demonstrando isso através da sua prática diária. <b>Exemplifique/justifique.</b>
<b>J. Relacionamento/Urbanidade/Trabalho em equipe/Conduta Profissional:</b> (Servidor - Colegas / Servidor - Público em geral).	( ) O modo como se relacionou com os colegas e com a equipe de trabalho trouxe prejuízo ao ambiente de trabalho.	( ) Teve algumas dificuldades de relacionamento com os colegas e com a equipe de trabalho.	( ) Manteve um relacionamento adequado com os colegas e com a equipe de trabalho.	( ) Estabeleceu relações plenamente adequadas com os colegas e com a equipe de trabalho, melhorando o ambiente de trabalho, mantendo um excelente convívio com todos. <b>Exemplifique/justifique.</b>
<b>K. Relacionamento/Urbanidade/Trabalho em equipe/Conduta Profissional:</b> (Servidor - Chefia).	( ) O modo como se relacionou com a chefia trouxe prejuízo ao ambiente de trabalho.	( ) Teve algumas dificuldades de relacionamento com a chefia.	( ) Manteve um relacionamento adequado com a chefia.	( ) Estabeleceu relações plenamente adequadas com a chefia, contribuindo para melhoria do ambiente de trabalho. <b>Exemplifique/justifique.</b>

1 - Apresente as principais qualidades (pontos positivos) que se destacam no avaliado, tendo em vista os critérios de avaliação utilizados neste boletim.

---



---



---

2 - Apresente os pontos a serem melhorados/aprimorados, que no seu entendimento interferem no desempenho do avaliado, e por consequência, do grupo e do trabalho, e o que você sugere para superá-los, tendo em vista os critérios de avaliação utilizados neste boletim.

---



---



---

Gramado, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_.

Assinatura e carimbo do Avaliador/Chefia (ou nome legível por extenso)

Manifestação/anuência do Servidor(a) Avaliado(a)  
 Concordo com a avaliação realizada.  
 Não concordo com a avaliação realizada, porque

Homologação da Chefia Mediata / Secretário(a)  
 Concordo com a avaliação realizada.  
 Não concordo com a avaliação realizada, porque

---



---



---



---

Gramado, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_.

Gramado, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_.

Assinatura do(a) Servidor(a) Avaliado(a)

Assinatura do(a) Secretário(a)

Fonte: <https://cpqg2012.blogspot.com/p/quadro-geral-chefia-avaliacao.html>

## ANEXO C – Formulário de Avaliação Chefia FPERGS



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL  
ASSEMBLEIA LEGISLATIVA  
Gabinete de Consultoria Legislativa

### ANEXO I AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL - FPERGS FORMULÁRIO DE DESEMPENHO FUNCIONAL

#### IDENTIFICAÇÃO

Nome do(a) Empregado(a):			
Identidade Funcional:		Matricula:	
Emprego:		Setor:	
Período Avaliativo:		Avaliação:	
Nome do(a) Avaliador(a):			
Identidade Funcional:		Matricula	

#### QUESITOS DE DESEMPENHO FUNCIONAL

CONCEITO/PONTUAÇÃO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	INSUFICIENTE
	Superou as expectativas	Atendeu as expectativas	Atendeu parcialmente as expectativas	Não atendeu as expectativas
	20	15	10	05
<b>QUESITOS</b>				
<b>TRABALHO EM EQUIPE:</b> capacidade de interagir, cooperar e compartilhar ideias, objetivos, atividades e soluções para alcançar metas do programa institucional.				
<b>RESPONSABILIDADE E DISCIPLINA:</b> atenção no cumprimento de suas atribuições, normas, regras e prazos institucionais e legais.				
<b>CONHECIMENTO/DOMÍNIO:</b> considera a aplicação dos conhecimentos teóricos e/ou práticos no desempenho de suas atividades.				
<b>INTEGRAÇÃO/COOPERAÇÃO:</b> capacidade de se relacionar com colegas, superiores e com o público alvo. Colaborar espontaneamente quando sua contribuição for necessária.				
<b>PRODUTIVIDADE/QUALIDADE:</b> avalia a qualidade de trabalho desenvolvido, observando o grau de eficiência e precisão na sua execução.				
<b>INICIATIVA/CRIATIVIDADE:</b> capacidade de se antecipar aos fatos e empreender alternativas para a solução de problemas de trabalho.				
<b>ORGANIZAÇÃO/ZELO:</b> capacidade de sistematização do trabalho, mantendo e cuidando da conservação do local e do material, para condições de uso e consulta, fornecendo informações rápidas e precisas.				
<b>ASSIDUIDADE/PONTUALIDADE:</b> assumir o seu posto de trabalho, iniciando suas atividades dentro de sua jornada de trabalho e observância aos horários estabelecidos.				
<b>AUTOAVALIAÇÃO/RECEPTIVIDADE:</b> capacidade de perceber e avaliar qualidades e dificuldades próprias e aceitar opiniões, relacionadas ao comportamento e/ou atividades, bem como procedimentos de trabalho.				
<b>COMPROMISSO COM O TRABALHO:</b> capacidade de compreender e manter compromisso na execução da proposta de atendimento.				
<b>Total de pontos obtidos (máximo: 200 pontos)</b>				


DATA: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Avaliador(a)

\_\_\_\_\_  
Avaliado(a)

Fonte: <http://hdl.handle.net/10183/178620>

## Anexo D – Formulário de Avaliação Conjunta Prefeitura Poço de Caldas



**Prefeitura Municipal de Poços de Caldas**  
Avaliação  
**CARGOS ADMINISTRATIVOS**

Matrícula: \_\_\_\_\_ Funcionário: \_\_\_\_\_  
 Lotação: \_\_\_\_\_ Situação Atual: \_\_\_\_\_  
 Período de Avaliação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Emissão: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
 Devolver até: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Devolução: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**INSTRUÇÕES AO AVALIADOR**

\* A avaliação de Desempenho deve ser efetuada conjuntamente com o servidor avaliado.  
 \* Lida atentamente cada fator. Antes de opinar, analise a realtà. Julgue os fatos objetivamente cobrindo neste trabalho toda sua responsabilidade de chefe.  
 \* Sua avaliação oferecerá informações para o treinamento, aconselhamento, transferências, promoções e outras medidas administrativas em relação ao avaliado. Deve, portanto, ser o relato de seu desempenho. Avalie com responsabilidade.  
 \* Não sua em consideração os fatos ocorridos recentemente. Procure lembrar de todos os acontecimentos no período de avaliação.  
 \* Não deixe nenhuma questão sem avaliar: avalie com um "X" apenas uma alternativa dentro de cada questão.  
 \* Confira seu trabalho antes de passá-lo à Comissão Côdief.

---

**Questão: 1** Descrição: **QUALIDADE**

( ) 1 Trabalho de ambiente nível, nunca havendo erros, ultrapassando revisões.  
 ( ) 2 Apresenta erros em seu trabalho, sem condições de serem corrigidos.  
 ( ) 3 Trabalho de bom nível. Raramente ocorrem pequenos erros. E subterfúgios.  
 ( ) 4 Pouco adequado ao trabalho. Comete erros que podem ser corrigidos.  
 ( ) 5 Resultado de trabalho satisfatório. Ocorre um erro ocasional e anormal.

---

**Questão: 2** Descrição: **CONHECIMENTO DO TRABALHO**

( ) 1 Conhece bem a sua área, mas não conhece a sua própria área de detalhes.  
 ( ) 2 O conhecimento teórico e técnico que possui de sua área é insuficiente.  
 ( ) 3 Não possui conhecimento prático e teórico de sua área e conhece bem suas funções com seu detalhe amplo.  
 ( ) 4 Possui conhecimento teórico e técnico de sua área e conhece bem suas funções com seu detalhe amplo.  
 ( ) 5 Possui profundo conhecimento teórico e técnico do trabalho. Possui perfeito conhecimento da importância do trabalho de sua área e de sua função com as demais áreas.

---

**Questão: 3** Descrição: **INTERESSE/ ENVOLVIMENTO**

( ) 1 Demonstra interesse em todo o que faz, buscando sempre alcançar bons resultados.  
 ( ) 2 Cumpre sempre com suas obrigações, sem comprometimento e trabalho.  
 ( ) 3 Possui muito interesse pelo trabalho, empenhando-se ao máximo na busca do resultado.  
 ( ) 4 Não apresenta interesse algum na execução das tarefas. Não se importa muito com os resultados.  
 ( ) 5 Apresenta pouco interesse na execução das tarefas. Não se importa muito com os resultados.

---

**Questão: 4** Descrição: **ORGANIZAÇÃO**

( ) 1 É muito organizado em suas atividades procurando elaborar novos métodos de trabalho.  
 ( ) 2 É um pessoal organizado.  
 ( ) 3 É bem organizado em suas atividades, buscando melhor aproveitamento dos recursos.  
 ( ) 4 Organizado e não compromete o trabalho.  
 ( ) 5 Um pouco confuso na organização do trabalho. Não aproveita bem os recursos disponíveis.

---

**Questão: 5** Descrição: **INICIATIVA**

( ) 1 Sem iniciativa. Necessita sempre de instruções.  
 ( ) 2 Soluciona os problemas rotineiros sem comprometer o trabalho.  
 ( ) 3 Tem dificuldades de agir por iniciativa própria. Necessita de instrução.  
 ( ) 4 Prevê, planeja e resolve problemas de emergência e situações novas. Encoura a solução adequada no momento.  
 ( ) 5 Identifica e resolve os problemas novos, quase sempre com soluções satisfatórias.

---

**Questão: 6** Descrição: **COOPERAÇÃO**

( ) 1 Se dispõe a colaborar. Resolve dificuldades e possui espírito de equipe.  
 ( ) 2 Prefere trabalhar sozinho. As vezes coopera quando solicitado.  
 ( ) 3 Sem espírito de colaboração. Sempre encontra desculpas para não colaborar.  
 ( ) 4 Cooperar sempre que solicitado.  
 ( ) 5 Procura saber das dificuldades dos outros, propõe-se a ajudá-los. Estímula sempre o trabalho em equipe.

---

**Questão: 7** Descrição: **ADAPTAÇÃO ÀS MUDANÇAS**

( ) 1 Não aceita mudanças.  
 ( ) 2 Adapta-se bem às mudanças. E aceita novas ideias.  
 ( ) 3 Adapta-se muito bem às mudanças e integra-se perfeitamente nas novas condições de trabalho.  
 ( ) 4 Aceita mudanças e acaba por se adaptar às novas condições de trabalho.  
 ( ) 5 Aceita mudanças, porém com muita dificuldade em se adaptar às novas condições de trabalho.

---

**Questão: 8** Descrição: **RELACIONAMENTO INTERPESSOAL**

( ) 1 Grande facilidade de relacionamento. Integra-se facilmente com grupos de trabalho.  
 ( ) 2 Facilidade para se relacionar com colegas e chefia.  
 ( ) 3 Não cria problemas de relacionamento.  
 ( ) 4 Apresenta alguma dificuldade de relacionamento com colegas e chefia.  
 ( ) 5 Dificuldade em se relacionar. Causa problemas com colegas e chefia.

---

**Questão: 9** Descrição: **RESPONSABILIDADE**

( ) 1 Cumpre suas obrigações e outras que são solicitadas.  
 ( ) 2 Normalmente cumpre suas obrigações.  
 ( ) 3 Não cumpre com as obrigações do seu trabalho.  
 ( ) 4 Assume e desenvolve perfeitamente suas responsabilidades procurando sempre assumir outras.  
 ( ) 5 Não tem interesse em assumir o que lhe compete, encontrando desculpas para suas atitudes.

---

**Questão: 10** Descrição: **CRIATIVIDADE**

( ) 1 Tem capacidade de aceitar novas ideias e ideias, oferecendo sugestões.  
 ( ) 2 Apresenta sugestões que contribuem para seu trabalho.  
 ( ) 3 As vezes apresenta sugestões, que contribuem pouco para o trabalho.  
 ( ) 4 Acata ordens e não oferece sugestões.  
 ( ) 5 Grande capacidade criativa. Contribui para o aperfeiçoamento de seu trabalho e dos demais.

( ) **Soma das Alternativas**

---

**Assinaturas**

\_\_\_\_\_  
 Matrícula: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 Matrícula: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 Matrícula: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 Matrícula: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

---

**PARA USO DA COMISSÃO DE DESENVOLVIMENTO FUNCIONAL - CODEF**

OCORRÊNCIAS:			
FALTAS:	ADVERTÊNCIAS:	SUSPENSÕES:	TOTAL:

---

RESULTADO:  
NÍVEL DE DESEMPENHO:

---

OBSERVAÇÕES:

---

ASSINATURA DO CODEF: \_\_\_\_\_  
 Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

## ANEXO E – Formulário de Autoavaliação Unifal

### FORMULÁRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO

NOME DO(A) SERVIDOR(A):
CARGO:
LOTAÇÃO:

*Os questionamentos de 1 a 25 serão pontuados de 1 (um) a 10 (dez) cada item:*

COMPETÊNCIA E HABILIDADES	DESCRIÇÃO	PONTOS
<b>Credibilidade e Confiança</b>	É o grau de confiabilidade das informações/atividades/serviços prestados, sob sua responsabilidade.	
<b>Compartilhamento das Atividades</b>	É a capacidade de compartilhar as informações para o desenvolvimento das atividades/serviços. É o ato da descentralização da informação.	
<b>Trabalho em Equipe</b>	É a capacidade de interagir e cooperar no compartilhamento de idéias, objetivos, atividades e soluções para atingir os objetivos Institucionais.	
<b>Disponibilidade</b>	São as atitudes no que se refere a estar disponível para atender solicitações na participação em atividades/serviços, de acordo com as necessidades.	
<b>Comprometimento</b>	É a pré-disposição para a ação e para o esforço em prol da Instituição, buscando atingir os objetivos organizacionais.	
<b>Flexibilidade</b>	É a forma como compreende e responde às novas situações de trabalho, podendo exercer múltiplas atividades/serviços, inerentes à sua área de atuação.	
<b>Capacidade para Resolver Problemas</b>	É a capacidade de resolver problemas e imprevistos, de forma eficaz, a partir do conhecimento /experiência, para alcançar os objetivos esperados.	
<b>Criação ou Inovação</b>	É a capacidade de criar ou inovar para aplicação na execução das atividades que gerem impacto e otimização nos processos e formas de trabalho.	
<b>Qualidade do trabalho</b>	É a capacidade de realizar atividades de forma organizada, clara, consistente e objetiva atingindo objetivos pré-estabelecidos.	
<b>Planejamento</b>	É a capacidade de visualizar e organizar as sequências de ações necessárias para atingir os objetivos/metas e estimar prazos e recursos requeridos.	
<b>Capacidade de Agregar Valor</b>	É a capacidade de agregar valor e contribuir para o desenvolvimento da área na otimização de recursos, implantação e disseminação de novas metodologias e procedimentos.	
<b>Foco no usuário de sua atividade /serviço</b>	É o interesse em atender as necessidades atuais e futuras dos usuários, desenvolvendo estratégias, respeitadas as normas vigentes.	
<b>Comunicação</b>	É a capacidade de se expressar de maneira clara, objetiva e adequada, bem como a capacidade de ouvir e dar respostas consistentes, contribuindo para atingir os objetivos.	
<b>Administração de Conflitos</b>	É a capacidade de lidar e procurar solucionar conflitos, opiniões divergentes e condições adversas no ambiente de trabalho.	
<b>Comportamento Ético</b>	É a atitude pautada pelo respeito ao próximo, integridade, senso de justiça, impessoalidade nas ações e a valorização do conceito de cidadania e do bem público.	



<b>Relacionamento Interpessoal</b>	É a capacidade de se relacionar de forma cordial com as pessoas dos diversos níveis hierárquicos e culturais, de forma a manter o ambiente de trabalho agradável e produtivo.	
	Com a Chefia Imediata	
	Com a equipe de trabalho	
<b>Organização do Tempo e Trabalho - Prioridade</b>	Assiduidade	
	Pontualidade	
	Programações quanto aos prazos para a realização das atividades.	
<b>Aplicação do Conhecimento</b>	É a aplicação do conhecimento/experiência para melhorar o desenvolvimento das atividades em geral.	
<b>Capacitação e Desenvolvimento Profissional</b>	É o interesse pela busca ativa de qualificação e aprimoramento pessoal e profissional, na área de atuação, com o objetivo de melhorar o desenvolvimento das atividades/serviços.	
<b>Utilização das ferramentas e recursos materiais básicos</b>	É a capacidade de utilizar os recursos materiais, equipamentos e procedimentos rotineiros, levando em consideração fatores de custos, disponibilidades e uso correto, etc.	
<b>Adaptabilidade às Mudanças</b>	É a capacidade de adaptar-se com agilidade às mudanças de métodos, processos, ferramentas, equipamentos, etc, respondendo às demandas.	
<b>TOTAL DE PONTOS</b>		
<p>_____, ____ de _____ de _____</p> <p>_____</p> <p><b>Assinatura do(a) Servidor(a)</b></p> <p><b>QUESTÕES ABERTAS - AUTO AVALIAÇÃO</b></p> <p>Nome do(a) servidor(a): _____</p> <p>Matrícula: _____</p> <p>Este espaço pode ser utilizado para informações que julgar necessárias e relevantes:</p> <p>Em relação ao seu desempenho, suas principais qualidades para o desenvolvimento das atividades, suas principais deficiências para o desenvolvimento das mesmas e com relação às condições de trabalho (eventuais condições que considera inadequadas e possíveis adequações das mesmas):</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Nota da Avaliação: ____ / ____ / ____</p> <p>Assinatura do(a) Servidor (a): _____</p>		

Fonte: <https://bdtd.unifal-mg.edu.br:8443/handle/tede/1163>

## ANEXO F – Formulário de Avaliação Chefia Unifal

### FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DO SERVIDOR PELA CHEFIA IMEDIATA

NOME DO(A) SERVIDOR(A) AVALIADO(A):
LOTAÇÃO:
NOME DO(A) AVALIADOR(A):
CARGO OU FUNÇÃO DO(A) AVALIADOR(A):

*Os questionamentos de 1 a 25 serão pontuados de 1 (um) a 10 (dez) cada item:*

COMPETÊNCIA E HABILIDADES	DESCRIÇÃO	PONTOS
<b>Credibilidade e Confiança</b>	É o grau de confiabilidade das informações/atividades/serviços prestados, sob a responsabilidade do(a) servidor(a).	
<b>Compartilhamento das Atividades</b>	É a capacidade do(a) servidor(a) de compartilhar as informações para o desenvolvimento das atividades/serviços. É o ato da descentralização da informação.	
<b>Trabalho em Equipe</b>	É a capacidade do(a) servidor(a) de interagir e cooperar no compartilhamento de idéias, objetivos, atividades e soluções para atingir os objetivos Institucionais.	
<b>Disponibilidade</b>	São as atitudes do(a) servidor(a) no que se refere a estar disponível para atender solicitações na participação em atividades/serviços, de acordo com as necessidades.	
<b>Comprometimento</b>	É a pré-disposição do(a) servidor(a) para a ação e para o esforço em prol da Instituição, buscando atingir os objetivos organizacionais.	
<b>Flexibilidade</b>	É a forma como o(a) servidor(a) compreende e responde às novas situações de trabalho, podendo exercer múltiplas atividades/serviços, inerentes à sua área de atuação.	
<b>Capacidade para Resolver Problemas</b>	É a capacidade do(a) servidor(a) de resolver problemas e imprevistos, de forma eficaz, a partir do conhecimento /experiência, para alcançar os objetivos esperados.	
<b>Criação ou Inovação</b>	É a capacidade do(a) servidor(a) de criar ou inovar para aplicação na execução das atividades que gerem impacto e otimização nos processos e formas de trabalho.	
<b>Qualidade do trabalho</b>	É a capacidade do(a) servidor(a) de realizar atividades de forma organizada, clara, consistente e objetiva atingindo objetivos pré-estabelecidos.	
<b>Planejamento</b>	É a capacidade do(a) servidor(a) de visualizar e organizar as seqüências de ações necessárias para atingir os objetivos/metasp e estimar prazos e recursos requeridos.	
<b>Capacidade de Agregar Valor</b>	É a capacidade do(a) servidor(a) de agregar valor e contribuir para o desenvolvimento da área na otimização de recursos, implantação e disseminação de novas metodologias e procedimentos.	
<b>Foco no usuário de sua atividade/serviço</b>	É o interesse do(a) servidor(a) em atender as necessidades atuais e futuras dos usuários, desenvolvendo estratégias, respeitadas as normas vigentes.	
<b>Comunicação</b>	É a capacidade do(a) servidor(a) de se expressar de maneira clara, objetiva e adequada, bem como a capacidade de ouvir e dar respostas consistentes, contribuindo para atingir os objetivos.	
<b>Administração de Conflitos</b>	É a capacidade do(a) servidor(a) de lidar e procurar solucionar conflitos, opiniões divergentes e condições adversas no ambiente de trabalho.	
<b>Comportamento Ético</b>	É a atitude do(a) servidor(a), pautada pelo respeito ao próximo, integridade, senso de justiça, impessoalidade nas ações e a valorização do conceito de cidadania e do bem público.	
<b>Relacionamento Interpessoal</b>	É a capacidade do(a) servidor(a) de se relacionar de forma cordial com as pessoas dos diversos níveis hierárquicos e culturais, de forma a manter o ambiente de trabalho agradável e produtivo.	

	Do(a) Servidor(a) com a Chefia Imediata	
	Do(a) Servidor(a) com a equipe de trabalho	
<b>Organização do Tempo e Trabalho - Prioridade</b>	Assiduidade do(a) servidor(a)	
	Pontualidade do(a) servidor(a)	
	Programações do(a) servidor(a) quanto aos prazos para a realização das atividades.	
<b>Aplicação do Conhecimento</b>	É a aplicação pelo(a) servidor(a) do conhecimento/experiência para melhorar o desenvolvimento das atividades em geral.	
<b>Capacitação e Desenvolvimento Profissional</b>	É o interesse do(a) servidor(a) pela busca ativa de qualificação e aprimoramento pessoal e profissional, na área de atuação, com o objetivo de melhorar o desenvolvimento das atividades/serviços.	
<b>Utilização das ferramentas e recursos materiais básicos</b>	É a capacidade do(a) servidor(a) de utilizar os recursos materiais, equipamentos e procedimentos rotineiros, levando em consideração fatores de custos, disponibilidades e uso correto, etc.	
<b>Adaptabilidade às Mudanças</b>	É a capacidade do(a) servidor(a) de adaptar-se com agilidade às mudanças de métodos, processos, ferramentas, equipamentos, etc, respondendo às demandas.	
<b>TOTAL DE PONTOS</b>		
<p>_____, ____ de _____ de _____</p> <p>_____</p> <p>Assinatura do(a) Servidor(a)</p> <p><b>QUESTÕES ABERTAS – AVALIAÇÃO PELA CHEFIA IMEDIATA</b></p> <p>Nome do(a) servidor(a) Avaliado(a): _____</p> <p>Lotação: _____</p> <p>Esse espaço pode ser utilizado para informações que julgar necessárias e relevantes:</p> <p>Com relação ao desempenho do(a) servidor(a), suas principais qualidades para o desenvolvimento das atividades, suas principais deficiências para o desenvolvimento das mesmas e com relação às condições de trabalho (eventuais condições que consideram inadequadas e possíveis ações para adequações das mesmas): _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Data da Avaliação: ____ / ____ / ____</p> <p>Assinatura do(a) Servidor (a): _____</p>		

Fonte: <https://btdt.unifal-mg.edu.br:8443/handle/tede/1163>

## ANEXO G – Formulário de Avaliação pelos Pares Unifal

### FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DO SERVIDOR PELA EQUIPE DE TRABALHO

<b>NOME DO(A) SERVIDOR(A) AVALIADO(A):</b>
<b>LOTAÇÃO:</b>
<b>NOME DO(A) AVALIADOR(A):</b>

*Os questionamentos de 1 a 25 serão pontuados de 1 (um) a 10 (dez) cada item:*

COMPETÊNCIA E HABILIDADES	DESCRIÇÃO	
<b>Credibilidade e Confiança</b>	É o grau de confiabilidade das informações/atividades/serviços prestados, sob a responsabilidade do(a) servidor(a).	
<b>Compartilhamento das Atividades</b>	É a capacidade do(a) servidor(a) de compartilhar as informações para o desenvolvimento das atividades/serviços. É o ato da descentralização da informação.	
<b>Trabalho em Equipe</b>	É a capacidade do(a) servidor(a) de interagir e cooperar no compartilhamento de idéias, objetivos, atividades e soluções para atingir os objetivos Institucionais.	
<b>Disponibilidade</b>	São as atitudes do(a) servidor(a) no que se refere a estar disponível para atender solicitações na participação em atividades/serviços, de acordo com as necessidades.	
<b>Comprometimento</b>	É a pré-disposição do(a) servidor(a) para a ação e para o esforço em prol da Instituição, buscando atingir os objetivos organizacionais.	
<b>Flexibilidade</b>	É a forma como o(a) servidor(a) compreende e responde às novas situações de trabalho, podendo exercer múltiplas atividades/serviços, inerentes à sua área de	
<b>Capacidade para Resolver Problemas</b>	É a capacidade do(a) servidor(a) de resolver problemas e imprevistos, de forma eficaz, a partir do conhecimento /experiência, para alcançar os objetivos esperados.	
<b>Criação ou Inovação</b>	É a capacidade do(a) servidor(a) de criar ou inovar para aplicação na execução das atividades que gerem impacto e otimização nos processos e formas de trabalho.	
<b>Qualidade do trabalho</b>	É a capacidade do(a) servidor(a) de realizar atividades de forma organizada, clara, consistente e objetiva atingindo objetivos pré-estabelecidos.	
<b>Planejamento</b>	É a capacidade do(a) servidor(a) de visualizar e organizar as seqüências de ações necessárias para atingir os objetivos/metast e estimar prazos e recursos requeridos.	
<b>Capacidade de Agregar Valor</b>	É a capacidade do(a) servidor(a) de agregar valor e contribuir para o desenvolvimento da área na otimização de recursos, implantação e disseminação de	
<b>Foco no usuário de sua atividade/serviço</b>	É o interesse do(a) servidor(a) em atender as necessidades atuais e futuras dos usuários, desenvolvendo estratégias, respeitadas as normas vigentes.	
<b>Comunicação</b>	É a capacidade do(a) servidor(a) de se expressar de maneira clara, objetiva e adequada, bem como a capacidade de ouvir e dar respostas consistentes, contribuindo	
<b>Administração de Conflitos</b>	É a capacidade do(a) servidor(a) de lidar e procurar solucionar conflitos, opiniões divergentes e condições adversas no ambiente de trabalho.	
<b>Comportamento Ético</b>	É a atitude do(a) servidor(a), pautada pelo respeito ao próximo, integridade, senso de justiça, impessoalidade nas ações e a valorização do conceito de cidadania e do bem público.	
<b>Relacionamento Interpessoal</b>	É a capacidade do(a) servidor(a) de se relacionar de forma cordial com as pessoas dos diversos níveis hierárquicos e culturais, de forma a manter o ambiente de trabalho agradável e produtivo.	
	Do(a) Servidor(a) com a Chefia Imediata	
	Do(a) Servidor(a) com a equipe de trabalho	
<b>Organização do Tempo e</b>	Assiduidade do(a) servidor(a)	

<b>Trabalho - Prioridade</b>	Pontualidade do(a) servidor(a)	
	Programações do(a) servidor(a) quanto aos prazos para a realização das atividades.	
<b>Aplicação do Conhecimento</b>	É a aplicação pelo(a) servidor(a) do conhecimento/experiência para melhorar o desenvolvimento das atividades em geral.	
<b>Capacitação e Desenvolvimento Profissional</b>	É o interesse do(a) servidor(a) pela busca ativa de qualificação e aprimoramento pessoal e profissional, na área de atuação, com o objetivo de melhorar o desenvolvimento das atividades/serviços.	
<b>Utilização das ferramentas e recursos materiais básicos</b>	É a capacidade do(a) servidor(a) de utilizar os recursos materiais, equipamentos e procedimentos rotineiros, levando em consideração fatores de custos, disponibilidades e uso correto, etc.	
<b>Adaptabilidade às Mudanças</b>	É a capacidade do(a) servidor(a) de adaptar-se com agilidade às mudanças de métodos, processos, ferramentas, equipamentos, etc, respondendo às demandas.	
<b>TOTAL DE PONTOS</b>		

<b>Trabalho - Prioridade</b>	Pontualidade do(a) servidor(a)	
	Programações do(a) servidor(a) quanto aos prazos para a realização das atividades.	
<b>Aplicação do Conhecimento</b>	É a aplicação pelo(a) servidor(a) do conhecimento/experiência para melhorar o desenvolvimento das atividades em geral.	
<b>Capacitação e Desenvolvimento Profissional</b>	É o interesse do(a) servidor(a) pela busca ativa de qualificação e aprimoramento pessoal e profissional, na área de atuação, com o objetivo de melhorar o desenvolvimento das atividades/serviços.	
<b>Utilização das ferramentas e recursos materiais básicos</b>	É a capacidade do(a) servidor(a) de utilizar os recursos materiais, equipamentos e procedimentos rotineiros, levando em consideração fatores de custos, disponibilidades e uso correto, etc.	
<b>Adaptabilidade às Mudanças</b>	É a capacidade do(a) servidor(a) de adaptar-se com agilidade às mudanças de métodos, processos, ferramentas, equipamentos, etc, respondendo às demandas.	
<b>TOTAL DE PONTOS</b>		

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Assinatura do(a) Servidor(a) Avaliador(a): \_\_\_\_\_

**QUESTÕES ABERTAS - AVALIAÇÃO PELA EQUIPE DE TRABALHO**

Nome do(a) servidor(a) Avaliado(a): \_\_\_\_\_

Lotação: \_\_\_\_\_

Nome do(a) Avaliador(a): \_\_\_\_\_

Esse espaço pode ser utilizado para informações que julgar necessárias e relevantes: com relação ao desempenho da equipe, ações de desenvolvimento que, na sua opinião, devem ser adotadas para melhorar o desempenho e com relação às condições de trabalho (eventuais condições que considera inadequadas e possíveis ações para adequações das mesmas):

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Assinatura do(a) Servidor(a) Avaliador(a): \_\_\_\_\_

ANEXO H – Formulário de Autoavaliação com Função Gerencial Ufma



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS  
DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS  
DIVISÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

**FORMULÁRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO DE SERVIDOR COM FUNÇÃO GERENCIAL**

Servidor:

SIAPE:

Cargo:

Órgão de Lotação:

Unidade de Exercício:

**INDICADORES DE DESEMPENHO**

Conceitos:

*4 = acima do esperado 3 = dentro do esperado 2 = abaixo do esperado 1 = insuficiente*

ITEM	INDICADORES DE DESEMPENHO	CONCEITO
1	COMPETÊNCIA TÉCNICA Domínio dos processos de trabalho desenvolvidos na unidade sob sua gestão, visando alcançar os objetivos e metas da instituição.	
2	DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS Habilidade para descobrir talentos em potencial, propiciando oportunidades de desenvolvimento, de forma a valorizar e estimular a sua equipe de trabalho.	
3	PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO Define e prioriza planos, metas e prazos, distribuindo adequadamente as atividades e acompanhando a sua execução, visando a otimização dos recursos e meios disponíveis para o cumprimento dos objetivos da unidade.	
4	GESTÃO PARTICIPATIVA Estimula a participação e o comprometimento da equipe na elaboração e execução dos trabalhos, inspirando segurança, credibilidade e respeito ao grupo.	
5	LIDERANÇA Capacidade de assumir decisões e de delegar competência de forma a garantir a motivação da equipe na realização dos trabalhos.	
6	RELACIONAMENTO INTERPESSOAL Habilidade para interagir com as pessoas, assumindo uma postura profissional e de respeito aos acordos e negociações firmados.	

**MEDIADORES DE DESEMPENHO** - condições que interferem no desempenho, facilitando ou restringindo

Conceitos:

*4= ajudou muito 3 = ajudou 2= dificultou 1= dificultou muito*

ITEM	DESCRIÇÃO	CONCEITO
A	Relacionamento interpessoal.	
B	Apoio institucional às ações.	
C	Condições de trabalho ( físicas, materiais e financeiras).	
D	Recursos humanos (aspectos quantitativos e qualitativos).	
E	Conhecimento técnico/institucional.	
F	Freqüência e assiduidade ao trabalho.	

Data: / /

Assinatura do servidor:

ANEXO I – Formulário de Autoavaliação s/ Função gerencial Ufma



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS  
DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS  
DIVISÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

**FORMULÁRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO DE SERVIDOR SEM FUNÇÃO GERENCIAL**

**Servidor:**

**SIAPE:**

**Cargo:**

**Órgão de Lotação:**

**Unidade de Exercício:**

**INDICADORES DE DESEMPENHO**

**Conceitos:**

**4 = acima do esperado 3 = dentro do esperado 2 = abaixo do esperado 1 = insuficiente**

ITEM	INDICADORES DE DESEMPENHO	CONCEITO
1	COMPETÊNCIA TÉCNICA Domínio sobre os processos de trabalho, objetivos e metas desenvolvidos na unidade sob sua gestão, propondo idéias inovadoras.	
2	ORGANIZAÇÃO Competência e habilidade para realizar as atividades com critérios e métodos adequados.	
3	ÉTICA Observação aos princípios éticos que orientam o exercício do cargo público, atuando de forma responsável e comprometida para o alcance dos objetivos da instituição.	
4	TRABALHO EM EQUIPE Capacidade de trabalhar em equipe, adotando uma postura profissional, participativa e colaboradora.	
5	CRIATIVIDADE E INICIATIVA Autonomia para criar e propor idéias inovadoras que favoreçam melhoria nos processos de trabalho.	
6	ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS Empenho em apresentar resultados esperados, considerando quantidade, qualidade e prazos com foco nos objetivos e missão institucionais.	

**MEDIADORES DE DESEMPENHO** - condições que interferem no desempenho, facilitando ou restringindo.

**Conceitos:**

**4= ajudou muito 3 = ajudou 2= dificultou 1= dificultou muito**

ITEM	DESCRIÇÃO	CONCEITO
A	Relacionamento interpessoal.	
B	Condições físicas e materiais do ambiente de trabalho.	
C	Composição da equipe de trabalho (aspectos quantitativos e qualitativos).	
D	Conhecimento técnico/institucional.	
E	Freqüência e assiduidade ao trabalho.	

**Data:** / /

**Assinatura do servidor:**

ANEXO J – Formulário de Avaliação Chefia com Função Gerencial Ufma



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
 PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS  
 DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS  
 DIVISÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

---

**FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DO SERVIDOR COM FUNÇÃO GERENCIAL  
PELA CHEFIA**

**Servidor:** \_\_\_\_\_ **SIAPE:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Órgão de Lotação:** \_\_\_\_\_

**Unidade de Exercício:** \_\_\_\_\_

**Chefia Avaliadora:** \_\_\_\_\_ **SIAPE:** \_\_\_\_\_

**INDICADORES DE DESEMPENHO**

**Conceitos:**  
*4 = acima do esperado 3 = dentro do esperado 2 = abaixo do esperado 1 = insuficiente*


ITEM	INDICADORES DE DESEMPENHO	CONCEITO
1	<b>COMPETÊNCIA TÉCNICA</b> Domínio sobre os processos de trabalho, objetivos e metas desenvolvidos na unidade sob sua gestão, propondo idéias inovadoras.	
2	<b>DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS</b> Habilidade para identificar e desenvolver talentos em potencial, de forma a valorizar e estimular sua equipe de trabalho.	
3	<b>PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO</b> Prioriza planos, metas e prazos e distribui adequadamente as atividades, visando à otimização dos recursos e meios disponíveis para o cumprimento dos objetivos da unidade e institucionais.	
4	<b>GESTÃO PARTICIPATIVA</b> Coordena e estimula a equipe de trabalho a participar e comprometer-se na elaboração e execução dos trabalhos da unidade sob sua gestão.	
5	<b>LIDERANÇA</b> Capacidade de assumir decisões e de delegar competência de forma coerente, inspirando segurança, credibilidade e respeito à equipe de trabalho, com foco nos objetivos e metas institucionais.	
6	<b>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL</b> Interage adequadamente com as pessoas, assumindo uma postura profissional e de respeito, de forma a manter um ambiente de harmonia entre os pares, com o objetivo de alcançar resultados.	

**Data:** / / \_\_\_\_\_ **Assinatura da Chefia:** \_\_\_\_\_

Fonte: [https://portais.ufma.br/PortalProReitoria/progep/paginas/pagina\\_estatica.jsf?id=408](https://portais.ufma.br/PortalProReitoria/progep/paginas/pagina_estatica.jsf?id=408)




ANEXO K – Formulário de Avaliação Chefia sem Função Gerencial Ufma


	UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS DIVISÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	
<b>FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DO SERVIDOR SEM FUNÇÃO GERENCIAL PELA CHEFIA</b>		
Servidor:	SIAPE:	
Cargo:		
Órgão de Lotação:		
Unidade de Exercício:		
Chefia Avaliadora:	SIAPE:	
<b>INDICADORES DE DESEMPENHO</b>		
Conceitos: 4 = <i>acima do esperado</i> 3 = <i>dentro do esperado</i> 2 = <i>abaixo do esperado</i> 1 = <i>insuficiente</i>		
ITEM	DESCRIÇÃO	CONCEITO
1	<b>COMPETÊNCIA TÉCNICA</b> Conhecimento e habilidade necessários para o desempenho das atividades inerentes ao cargo, visando alcançar os objetivos e metas da unidade e institucionais.	
2	<b>PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO</b> Competência e habilidade para realizar as atividades com critérios e métodos adequados com foco no plano de trabalho individual	
3	<b>ÉTICA E RESPONSABILIDADE</b> Observação aos princípios éticos que orientam o exercício do cargo público, atuando de forma responsável e comprometida para o alcance dos objetivos da instituição.	
4	<b>TRABALHO EM EQUIPE</b> Capacidade de trabalhar em equipe, adotando uma postura profissional, participativa e colaboradora, respeitando as posições contrárias.	
5	<b>CRIATIVIDADE E INICIATIVA</b> Autonomia para criar e propor idéias inovadoras que favoreçam melhoria nos processos de trabalho.	
6	<b>ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS</b> Empenha-se em apresentar resultados esperados, considerando quantidade, qualidade e prazos com foco nos objetivos e missão institucionais.	
Data: / /	Assinatura da Chefia:	

Fonte: [https://portais.ufma.br/PortalProReitoria/progep/paginas/pagina\\_estatica.jsf?id=408](https://portais.ufma.br/PortalProReitoria/progep/paginas/pagina_estatica.jsf?id=408)

## ANEXO L – Formulário Autoavaliação/ Avaliação Chefia/ Avaliação pela Equipe Seplag

 GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS SIGLA DO ÓRGÃO/ENTIDADE	<b>AValiação DE DESEMPENHO DO GESTOR PÚBLICO</b> ANEXO I <b>TERMO DE AVALIAÇÃO</b>	FL 01/03 Nº de Folhas					
<b>1. IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR AVALIADO</b>							
Nome: _____							
Cargo: _____		MA SP: _____					
Unidade de exercício: _____							
<b>2. IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADOR</b>							
<input type="checkbox"/> Chefia Imediata <input type="checkbox"/> Membro da equipe <input type="checkbox"/> Auto-avaliação							
<b>3. PERÍODO AVALIATÓRIO / ETAPA DE AVALIAÇÃO</b>							
____/____/____ a ____/____/____							
<b>4. INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO</b>							
COMPETÊNCIA	CONTRIBUIÇÕES EFETIVAS	Apresenta indícios da contribuição efetiva, necessitando de melhorias significativas em sua atuação. (1pt)	Apresenta a contribuição efetiva em estágio inicial de desenvolvimento. (2pts)	Apresenta a contribuição efetiva em estágio intermediário de desenvolvimento. (3pts)	Apresenta a contribuição efetiva em estágio avançado de desenvolvimento. (4pts)	Apresenta a contribuição efetiva plenamente desenvolvida. (5pts)	TOTAL
<b>I - Orientação para Resultados</b>	Planeja seu trabalho, identificando os possíveis riscos e oportunidades, a fim de garantir os resultados pactuados.						
	Define metas precisas alinhadas aos objetivos institucionais, estabelecendo estratégias para o alcance dos resultados.						
	Age e toma decisões orientado pelos resultados, comprometendo-se com as metas e prazos estabelecidos.						
	Desenvolve o trabalho com qualidade, priorizando as ações em função dos resultados.						
<b>II - Visão Sistêmica</b>	Identifica o papel e as interfaces entre as áreas envolvidas nos processos, demonstrando visão institucional.						
	Estabelece a interlocução com outras áreas e/ou instituições, identificando oportunidades para o desenvolvimento de ações integradas.						
	Identifica as pessoas estratégicas do contexto de trabalho para a solução das demandas.						
<b>III- Compartilhamento de informações e conhecimentos</b>	Visualiza o resultado a ser alcançado, conhecendo as diferentes etapas do processo e os impactos de suas ações no todo.						
	Comunica-se de forma clara e coerente com o público interno e/ou externo, contribuindo para o alcance dos resultados institucionais.						
	Compartilha informações e conhecimentos nas situações de trabalho, promovendo a troca de experiência e disseminação de boas práticas.						
	Gerencia a organização das informações e dos conhecimentos, disponibilizando-os nos meios adequados.						

 GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS SIGLA DO ÓRGÃO/ENTIDADE	<b>AValiação DE DESEMPENHO DO GESTOR PÚBLICO</b> ANEXO I <b>TERMO DE AVALIAÇÃO</b>	FL 02/03 Nº de Folhas					
COMPETÊNCIA	CONTRIBUIÇÕES EFETIVAS	Apresenta indícios da contribuição efetiva, necessitando de melhorias significativas em sua atuação. (1pt)	Apresenta a contribuição efetiva em estágio inicial de desenvolvimento. (2pts)	Apresenta a contribuição efetiva em estágio intermediário de desenvolvimento. (3pts)	Apresenta a contribuição efetiva em estágio avançado de desenvolvimento. (4pts)	Apresenta a contribuição efetiva plenamente desenvolvida. (5pts)	TOTAL
<b>IV - Liderança de equipes</b>	Obtém o comprometimento da equipe na execução das ações, para o alcance dos resultados.						
	Promove a efetiva integração da equipe, transmitindo os valores institucionais.						
	Dá autonomia para a realização dos trabalhos, considerando o nível de maturidade de cada membro da equipe, monitorando os resultados.						
	Mobiliza os membros da equipe, evidenciando a importância da contribuição de cada um para o alcance dos objetivos comuns.						
<b>V - Gestão de pessoas</b>	Aloca os membros da equipe nas atividades específicas, considerando suas competências individuais, para o alcance dos resultados.						
	Dialoga com o servidor para identificar seus pontos de melhoria, estimulando-o a buscar o desenvolvimento das competências requeridas.						
	Reconhece e valoriza as pessoas, incentivando a permanência dos talentos no exercício das atividades.						
<b>VI- Comportamento inovador</b>	Soluciona os problemas e conflitos, com impessoalidade e flexibilidade, propiciando um ambiente de trabalho saudável.						
	Apresenta propostas e/ou soluções inovadoras para execução dos trabalhos, agregando valor aos resultados institucionais.						
	Valoriza a cultura de inovação, criando espaços que estimulem a proposição de ideias e aplicação de boas práticas nas situações de trabalho.						
<b>VII- Competência Técnica</b>	Aplica seus conhecimentos no aperfeiçoamento dos processos de trabalho para obtenção dos resultados.						
	Possui conhecimentos técnicos da área de atuação, aplicando-os para o alcance dos resultados						
	Monitora a execução dos trabalhos da sua unidade, assegurando a entrega dos resultados						
	Gerencia os recursos disponíveis em sua unidade com eficiência, buscando resultados efetivos na sua utilização.						
<b>Total de pontos da Avaliação Qualitativa</b>						<b>= (soma * x 100) / 125</b>	
* Soma das pontuações atingida em cada uma das sete competências gerenciais.							

 GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS SIGLA DO ÓRGÃO/ENTIDADE	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO GESTOR PÚBLICO ANEXO I <b>TERMO DE AVALIAÇÃO</b>	<b>FL 03/03</b> Nº de Folhas
<b>5. SUGESTÕES PARA A MELHORIA DO DESEMPENHO DO SERVIDOR AVALIADO</b>           		
<b>6. ASSINATURA DO AVALIADOR (PREENCHIMENTO OBRIGATÓRIO PARA CHEFIA IMEDIATA E AUTO-AVALIAÇÃO; OPCIONAL PARA MEMBRO DA EQUIPE)</b>		
_____ Avaliador		____ / ____ / ____ Data

Fonte: <http://seeavaliacaodesempenho.educacao.mg.gov.br/index.php/tipos-de-avaliacao/adgp>