

**FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

Programa de Pós-graduação em Administração  
Mestrado

**FATORES ORGANIZACIONAIS E INDIVIDUAIS NO PROCESSO  
DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO ESTÁGIO  
PROBATÓRIO:  
estudo de caso no Instituto Federal de Minas Gerais – Campus  
Ouro Preto**

Roberto de Oliveira Bezerra

**Belo Horizonte**

**2013**

**Roberto de Oliveira Bezerra**

**FATORES ORGANIZACIONAIS E INDIVIDUAIS NO PROCESSO  
DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO ESTÁGIO  
PROBATÓRIO:  
estudo de caso no Instituto Federal de Minas Gerais – Campus  
Ouro Preto**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luciano Zille Pereira

Linha de Pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

Área de Concentração: Relações de Trabalho e Tecnologias de gestão

Belo Horizonte  
2013



**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO  
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **ROBERTO DE OLIVEIRA BEZERRA**

Matrícula: 770460

LINHA DE PESQUISA: RELAÇÕES DE PODER E DINÂMICA DAS ORGANIZAÇÕES

ORIENTADOR(A): Prof. Dr. Luciano Zille Pereira

**TÍTULO: FATORES ORGANIZACIONAIS E INDIVIDUAIS NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO ESTÁGIO PROBATÓRIO: estudo de caso no Instituto Federal de Minas Gerais - Campus Ouro Preto.**

DATA: 14/08/2013

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Luciano Zille Pereira  
ORIENTADOR  
Faculdade Novos Horizontes

Prof.ª Dr.ª Talita Ribeiro da Luz  
Faculdade Novos Horizontes

Prof.ª Dr.ª Zélia Miranda Kilimnik  
FUMEC

## **DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado "FATORES ORGANIZACIONAIS E INDIVIDUAIS NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO ESTÁGIO PROBATÓRIO – estudo de caso no Instituto Federal de Minas Gerais – Campus Ouro Preto", de autoria de Roberto de Oliveira Bezerra, sob a orientação do Professor Doutor Luciano Zille Pereira, apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes – Área de Concentração: "Organização e Estratégia".

### **Dados da revisão:**

- Correção gramatical
- Adequação do vocabulário
- Inteligibilidade do texto

Belo Horizonte, 16 de julho de 2013.

  
Afonso Celso Gomes  
Revisor

Registro LP9602853/DEMEC/MG  
Universidade Federal de Minas Gerais

Ao meu querido pai (*in memoriam*), José de Alencar Bezerra, exemplo de generosidade e simplicidade.

Aos bons amigos Miguel Ozanam (*in memoriam*) e Francisco Peixoto (*in memoriam*).

## **AGRADECIMENTOS**

A DEUS, por tudo.

À minha amada esposa, Lina Elisabeth, pela colaboração e pelo incentivo e por compartilhar comigo a aventura da realização deste mestrado. Às minhas filhas, Andressa e Aishã, maravilhosas, pela compreensão e pelo carinho.

À minha mãe, Luci de Oliveira Bezerra, grande incentivadora de meus estudos.

À minha família, pelo apoio.

Ao professor Luciano Zille Pereira, por aceitar ser meu orientador, pela disciplina e pelas valiosas contribuições.

Aos professores e funcionários da Faculdade Novos Horizontes, pelos ensinamentos, educação, presteza e paciência.

Aos colegas do IFMG, da Reitoria e do Campus Ouro Preto, especialmente àqueles que contribuíram diretamente para a realização deste trabalho.

Aos colegas do mestrado.

“Nada é mais importante, com exceção de nós mesmos, do que o mundo de outras pessoas”

Hastorf e Schneider Polefka

## RESUMO

Esta pesquisa objetivou identificar e analisar os fatores organizacionais e individuais que interferem no processo de avaliação de desempenho dos servidores administrativos em estágio probatório, na percepção de avaliadores e avaliados, em uma instituição federal de ensino mineira, no caso o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG), Campus Ouro Preto. Em termos teóricos, teve como referências Bergamini e Beraldo (1989), Bohlander, Snell e Shermann (2003), Krumm (2005), Zille, Andrade e Braga (2008) e Pontes (2010). Em termos metodológicos, a pesquisa desenvolvida se enquadra em uma abordagem predominantemente qualitativa, mas também utilizando técnicas quantitativas para análise dos resultados. A pesquisa foi descritiva em relação aos fins e estudo de caso em relação aos meios. A unidade de análise foi o IFMG, Campus Ouro Preto; a unidade de observação, o processo de avaliação de desempenho na fase do estágio probatório; e os sujeitos, os servidores que atuaram como avaliadores na condição de gestores e de não gestores; e os avaliados, aqueles lotados nos diferentes setores do Instituto. Concluiu-se que os servidores avaliadores e avaliados percebem como fatores intervenientes no processo de avaliação de desempenho: falta de envolvimento da alta gerência, falta de orientação ou treinamento dos avaliadores, inexistência de um ambiente adequado ao desenvolvimento do processo de avaliação, desconhecimento das atividades executadas por servidores de outros setores, fatores políticos como greves, eleições internas e rotatividade nos cargos de direção, influência da personalidade do avaliador, aversão dos avaliadores a fazerem críticas a seus subordinados, e situação de avaliar servidores em estágio probatório e, por fim, erros decorrentes da influência da personalidade do avaliador, como leniência e severidade, de contraste e semelhança, de recentidade e de quadros de referência.

**Palavras-chaves:** Avaliação de desempenho. Serviço público. Servidores públicos.



## ABSTRACT

This research intended to identify and analyze the organizational and individual factors that interfere in the process of performance evaluation of the administrative servants on probation, in the perception of evaluators and evaluated in a federal educational institution in Minas Gerais, in this case, the Federal Institute of education, science and technology of Minas Gerais (IFMG), Ouro Preto Campus. Theoretically, this work had as references Bergamini and Beraldo (1989), Bohlander, Snell and Shermann (2003), Krumm (2005), Zille, Andrade and Braga (2008) and Pontes (2010). In methodological terms, the research developed fits in a predominantly qualitative approach, but also using quantitative techniques to analyze the results. The research was descriptive in relation to the purposes and case study in relation to the means. The unit of analysis was the IFMG, Ouro Preto Campus; the unit of observation, the process of performance evaluation during the probationary period; and the subjects, the servers that acted as evaluators in the condition of managers and non-managers; and those evaluated, who were set in different sectors of the Institute. It has been concluded that the servers that evaluate and those that were evaluated noticed as factors involved in the process of performance evaluation: the lack of involvement from the organization's top management, lack of guidance or training of evaluators, absence of a healthy environment, ignorance of the activities performed by servers from other sectors, political factors such as strikes, internal elections and changes in leadership positions, influence of evaluator's personality, aversion from the evaluators to criticize his subordinates, the situation that involves evaluating servers on probation and, finally, mistakes due to influence of evaluator's personality, such as errors of leniency and severity, contrast and similarity, recency and frames of reference.

**Keywords:** Performance evaluation. Probation. Public service. Public servants. Federal

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição dos entrevistados segundo o nível de escolaridade...	64
Gráfico 2 – Instrumento de avaliação na visão de avaliadores e avaliados .....	67
Gráfico 3 – Interferência de aspectos políticos na avaliação de desempenho.	73
Gráfico 4 – Desconhecimento das atividades de servidores de outros setores	76
Gráfico 5 – Influência das características de personalidade .....	77

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

APO – Administração por Objetivos

CAEPTAE – Comissão de Avaliação do Estágio Probatório dos Técnicos Administrativos em Educação

CEFET-BambuÍ – Centro Federal de Educação Tecnológica de Bambuí

CEFET-OP – Centro Federal de Educação Tecnológica de Ouro Preto

DGP – Diretoria de Gestão de Pessoas

EJA – Educação de Jovens e Adultos

IFMG – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais

FIC – Formação Inicial e Continuada

PBQP – Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade

PCCTAE – Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos

TCU – Tribunal de Contas da União

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de servidores técnico administrativos avaliados - 1994 a 2012 .....	61
Tabela 2 - Distribuição dos sujeitos por faixa etária .....	63
Tabela 3 - Distribuição dos sujeitos por tempo de serviço .....	63
Tabela 4 - Envolvimento da direção da instituição com o processo de avaliação de desempenho.....	65
Tabela 5 - Necessidade de capacitação dos avaliadores .....	69
Tabela 6 – Percepção do ambiente de trabalho.....	70
Tabela 7 - Alternância dos ocupantes de funções de gestão .....	74
Tabela 8 - Características que o avaliador deve possuir - 22 citações .....	77
Tabela 9 – Resistência dos avaliadores a avaliar outros servidores .....	79
Tabela 10 - Relação da estabilidade com a avaliação de desempenho.....	80
Tabela 11 - Efeito de halo .....	81
Tabela 12 - Erros de tendência central .....	82
Tabela 13 - Erros de leniência e severidade .....	83
Tabela 14 - Erros de contraste e semelhança.....	84
Tabela 15 - Erro de recentidade.....	85
Tabela 16 - Erro de quadro de referência .....	86
Tabela 17 - Percepções dos avaliadores gestores sobre os fatores organizacionais .....	87
Tabela 18 - Percepções dos avaliadores gestores sobre os fatores individuais .....	91
Tabela 19 - Percepções dos avaliadores não gestores sobre os fatores organizacionais .....	92
Tabela 20 - Percepções dos avaliadores não gestores sobre os fatores individuais.....	94
Tabela 21 - Percepções dos avaliados sobre os fatores organizacionais .....	95
Tabela 22 - Percepções dos avaliados sobre os fatores individuais .....	97

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1	Objetivo geral.....	18
1.2	Objetivos específicos .....	18
1.3	Justificativa .....	19
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>22</b>
2.1	Aspectos conceituais da avaliação de desempenho.....	24
2.2	Métodos de avaliação de desempenho .....	27
2.3	Tipologias de avaliação .....	29
2.4	Avaliação 360º.....	31
2.5	Fatores organizacionais que interferem na avaliação de desempenho ...	33
2.6	Fatores individuais que interferem na avaliação de desempenho .....	38
2.7	Avaliação de desempenho no serviço público .....	44
2.8	Evolução da regulamentação legal sobre avaliação de desempenho no serviço público federal.....	47
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DO ESTUDO EMPÍRICO .....</b>	<b>51</b>
3.1	Abordagem e método de pesquisa .....	51
3.2	Unidade de análise, unidade de observação e sujeitos da pesquisa.....	52
3.3	Coleta de dados.....	54
3.4	Análise dos dados.....	54
<b>4</b>	<b>AMBIÊNCIA DA PESQUISA .....</b>	<b>57</b>
<b>5</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>62</b>
5.1	Perfil demográfico e funcional.....	62
5.2	Análise dos fatores organizacionais.....	64
5.3	Análise dos fatores individuais.....	76
5.4	Percepção dos avaliadores gestores em relação aos fatores organizacionais e individuais.....	87
5.5	Percepção dos avaliadores não gestores sobre os fatores organizacionais e individuais.....	92
5.6	Percepção dos avaliados sobre os fatores organizacionais e individuais	95
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>100</b>

<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>107</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>112</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>120</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Quando se deparam umas com as outras em uma situação de formação de vínculo social, as pessoas procuram se entender, naturalmente, para que algum objetivo seja atingido. Essa interação não é uma tarefa simples e parece estar ligada a dois aspectos interdependentes: as características da personalidade de cada um e os sistemas que utilizam para conhecer o outro, conhecidos como “sistemas de lentes de percepção”. Como as personalidades são diferentes, estes sistemas também serão diferentes, acarretando distorções na percepção das características do outro (BERGAMINI, 1982).

Para Zille, Braga e Andrade (2008), as pessoas estão sempre se avaliando e sendo avaliadas, especialmente quando trabalham em grupo, em busca de determinados objetivos. O julgamento é, portanto, uma ação rotineira. Mas julgar com justiça é um ato difícil, pois, além de julgar com a lente de seus próprios olhos, o homem também não consegue compreender todos os fatores envolvidos no fenômeno a ser analisado. Muitas vezes, em suas análises, o homem considera apenas as aparências, sem penetrar na essência dos fenômenos analisados (BERGAMINI, 1982).

No campo da Administração, sempre que um homem contrata o trabalho de outro, o trabalho deste passa a ser avaliado. Desde a Antiguidade, existem mecanismos utilizados para o controle dos trabalhadores. Mas foi com o surgimento do capitalismo e das grandes empresas que a avaliação de desempenho passou a assumir importância (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2011). Segundo Brandão e Guimarães (2011), das pesquisas de Taylor sobre a racionalização do trabalho originaram as primeiras escalas de avaliação, objetivando controlar o trabalhador e interferir em seu modo de realizar o trabalho.

No século XX, a avaliação do desempenho do trabalhador evoluiu dos métodos de controle dos tempos e movimentos para um contexto mais amplo, considerando o empregado e seu trabalho como parte da organização e da

sociedade (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2011). A extrema competitividade entre as organizações, marcada pela globalização, impôs a elas, além de uma reestruturação profunda, novos conceitos voltados para a flexibilidade, qualidade, a produtividade e a superação da satisfação dos clientes. A avaliação de desempenho se insere neste contexto de mudanças organizacionais, considerando que não basta a incorporação de novas tecnologias apenas no trabalho, mas também às pessoas que vão desempenhar suas atividades (PONTES, 2010).

A avaliação de desempenho, segundo Pontes (2010), “se preocupa com o comportamento das pessoas no trabalho, e não com a pessoa em si. A preocupação é sempre em relação ao seu desempenho”. Para o autor, a avaliação de desempenho tem por objetivo estabelecer os resultados a serem alcançados pelos indivíduos, acompanhar o processo de trabalho e fornecer *feedbacks* constantes.

Mesmo contemplando critérios predefinidos, é grande a dificuldade de avaliar o desempenho das pessoas em seus cargos. Krumm (2005) considera que em um mundo perfeito somente as características referentes ao cargo e passíveis de serem mensuráveis de forma objetiva deveriam ser avaliadas por avaliadores totalmente objetivos.

A objetividade, a imparcialidade e a impessoalidade necessárias à implantação de uma sistemática de avaliação de desempenho ainda não foram alcançadas. Aspectos organizacionais e psicológicos dos servidores que não deveriam estar presentes num processo de avaliação possuem, muitas vezes, maior relevância em relação aos critérios técnicos previamente estabelecidos (KRUMM, 2005).

Instrumentos adequados de avaliação de desempenho podem eliminar, em parte, a subjetividade dos avaliadores. Krumm (2005) argumenta que quanto mais subjetivo for o instrumento de avaliação mais a avaliação estará sujeita a erros.



Para Bergamini e Beraldo (1989), os instrumentos de avaliação são importantes, mas outros fatores organizacionais devem ser considerados na realização de avaliações de desempenho eficazes. Para as autoras, um ambiente saudável, em que as pessoas possam se relacionar abertamente uma com as outras de forma franca e espontânea, é mais relevante que a criação de um instrumento sofisticado de avaliação de desempenho.

Bergamini e Beraldo (1989) destacam a necessidade de capacitar os avaliadores para a realização de uma avaliação de desempenho justa e eficaz. Segundo as autoras, os avaliadores não podem apresentar predisposições negativas ou intenções prévias para se servirem do instrumento de avaliação, protegendo ou perseguindo os avaliados, a fim de atingir interesses particulares, em detrimento dos objetivos da organização.

Ainda segundo Bergamini e Beraldo (1989), uma avaliação bem realizada representa o mais importante passo para a motivação dos empregados com o trabalho e com a organização. As autoras alertam, no entanto, que uma avaliação de desempenho realizada inadequadamente pode desmotivar o trabalhador, resultando na perda de sua eficácia, levando-o a não se envolver com seu trabalho e a não buscar no trabalho a promoção de sua autoestima e a realização dos desejos pessoais, muitas vezes, apenas procurando conservar seu emprego.

Os métodos mais utilizados para avaliar o desempenho dos trabalhadores foram desenvolvidos por instituições que antecederam a organização econômica atual, como exércitos, a Igreja Católica e o Estado (LUCENA, 1991). Bohlander, Snell e Sherman (2003) afirmam que em 1842 o governo federal americano passou a avaliar periodicamente seus funcionários e que a partir daí os programas de avaliação de desempenho se difundiram para instituições de todos os tamanhos, nos setores público e privado. Pontes (2010) ressalta a importância da Administração por Objetivos (APO), criada por Peter Drucker, muito popular a partir de 1954, em que considera as pessoas como um recurso determinante para o sucesso das instituições. Em função

desta nova perspectiva, as técnicas de avaliação de desempenho foram aperfeiçoadas.

Posteriormente, surgiu o método de Acompanhamento e Avaliação por Resultados, com foco no futuro, baseado na participação dos trabalhadores e relacionado com os objetivos estratégicos da organização cuja finalidade é construir um plano de trabalho de forma participativa, possibilitando o acompanhamento e a posterior avaliação dos resultados.

Ainda segundo Pontes (2010), nos anos de 1980, nos Estados Unidos, estudos sobre desenvolvimento gerencial baseados em *feedbacks* de várias fontes, originaram a avaliação 360º, que utiliza múltiplos avaliadores com quem o trabalhador se relaciona, capazes de fornecer um *feedback* mais adequado de seu desempenho.

A avaliação 360º, utilizada no serviço público federal do Brasil, na visão de Pontes (2010), objetiva tornar a avaliação e o *feedback* um processo mais completo, considerando que as análises sobre o desempenho provêm de diversas fontes.

Em nosso país os objetivos da avaliação de desempenho para o servidor público federal, definidos pela Lei 11.784, de 22 de setembro de 2008, são: promover a melhoria da qualificação dos servidores públicos; e subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente quanto a capacitação, desenvolvimento no cargo e/ou na carreira, remuneração e movimentação de pessoal.

Na instituição pesquisada, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG), a avaliação de desempenho é realizada com base nas normas estabelecidas pela Resolução 19, de 25 de janeiro de 2012, do IFMG, redigida em consonância com a Lei 11.784. Tal Resolução é específica para servidores em estágio probatório. De acordo com informação da Diretoria de Gestão de Pessoas do IFMG, a avaliação dos servidores estáveis não tem sido realizada. Este estudo, desta forma, aborda a percepção

dos avaliadores e avaliados sobre o processo de avaliação dos servidores em estágio probatório.

A visão predominante nos estudos sobre avaliação de desempenho no serviço público federal é que se trata de um projeto de difícil operacionalização e que ainda não alcançou a eficácia desejada. O setor público, considerado um espaço em que, em regra, prevalecem o apadrinhamento político, o favorecimento de relações pessoais e privilégios indevidos, com a utilização da avaliação de desempenho para favorecimento de alguns e perseguição de outros (MARTINS *et al.* 2010), coloca-se como o foco da questão direcionadora deste estudo.

Como explicar os principais aspectos organizacionais e individuais que interferem no processo de avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo em estágio probatório?

Para responder à pergunta em referência, traçaram-se os objetivos a seguir:

### **1.1 Objetivo geral**

Identificar e analisar os principais aspectos organizacionais e individuais que interferem no processo de avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo em estágio probatório do IFMG – Campus Ouro Preto, na percepção de avaliadores e avaliados.

### **1.2 Objetivos específicos**

- a) Identificar e analisar os principais fatores organizacionais envolvidos na avaliação do estágio probatório dos servidores técnico-administrativos do IFMG – Campus Ouro Preto;
- b) Identificar e analisar os principais fatores individuais envolvidos na avaliação do estágio probatório dos servidores técnico-administrativos do IFMG – Campus Ouro Preto.

### 1.3 Justificativa

Receber serviços públicos de qualidade, confiáveis e de fácil acesso, prestados com eficácia, cortesia, atenção e rapidez, constitui-se em uma expectativa da sociedade brasileira cada vez mais clara e expressiva. A necessidade de melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos, um problema facilmente perceptível pela sociedade, tem orientado o Governo Federal a criar programas para dar respostas a esta demanda. Em 1990, foi criado o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), para estimular o setor produtivo do País a melhorar a qualidade de seus produtos e serviços com produtividade. O setor privado, engajado neste programa, passou a questionar o fato de o governo estimular a qualidade para o mercado, mas não implantar ações de melhoria na sua própria casa. Assim, em maio de 1991, como um Subprograma do PBQP, surgiu o Subprograma de Qualidade e Produtividade da Administração Pública, de sensibilização para a qualidade no setor público, com ênfase em ferramentas e melhorias de processo, o qual evoluiu, em 1995, para a condição de um programa de melhoria de gestão, com ênfase na melhoria da gestão. Atualmente, este programa de melhoria da gestão passou a incluir também o foco em resultados, notadamente aqueles relativos à satisfação do cidadão enquanto usuário de serviços públicos (BRASIL, 2002). Somados a esses processos, tem-se a contribuição da avaliação de desempenho, mais especificamente em relação ao estágio probatório (Decreto 7.133, de 19/03/2010).

Pontes (2010) considera que entre os objetivos da avaliação de desempenho está o de melhorar as competências das pessoas e das organizações, no caso do Estado, a qualidade dos serviços prestados pelos servidores públicos. Métodos de avaliação de desempenho bem aplicados, isentos de fatores que interferem negativamente em seus resultados, ajudam os trabalhadores a atender as suas necessidades de crescimento e a fazer planos realistas de carreira (KRUMM, 2005). O aprimoramento dos servidores públicos federais produz como consequência, geralmente, melhor qualidade dos serviços prestados à sociedade brasileira. Este estudo poderá prestar uma contribuição importante nesta direção, também pela possibilidade de melhorar a gestão do

IFMG – Campus Ouro Preto. O estabelecimento de metas para os trabalhadores condizentes com as metas estabelecidas para a sua área e com os objetivos da instituição inerentes ao processo de avaliação de desempenho para o serviço público federal possibilita ao órgão planejar suas ações, procedimento tão necessário quanto desejado no serviço público. O aperfeiçoamento do processo de avaliação, neste contexto, analisando e entendendo os fatores que interferem no processo de avaliação de desempenho no estágio probatório, apesar dos critérios técnicos estabelecidos pela legislação vigente, contribui, de certa forma, para que a instituição fortaleça a gestão e alcance suas metas.

A profissionalização e o fortalecimento da gestão pública, na visão de Velasco e Silva (2012), têm despertado interesse de estudiosos e interessados pelo tema “avaliação de desempenho” em introduzir novos mecanismos para alcançar este objetivo.

Em termos acadêmicos, estudo realizado sobre a produção referente à avaliação de desempenho individual no serviço público brasileiro indica que este processo ainda se encontra em fase de construção, configurando-se, portanto, com espaço para novas discussões, permitindo a realização de análises teóricas diversificadas e aprofundadas nessa área (MARTINS *et al*, 2010).

Considerando a relevância atual do tema e a importância que a área de Gestão de Pessoas vem ocupando nas organizações, com um perfil mais educacional e abordagem mais participativa, esse estudo busca agregar novos dados, contribuindo, assim, para o aprofundamento de conhecimentos científicos na área.

Em termos de estrutura, além desta Introdução, este estudo está assim organizado: no segundo capítulo, encontra-se o referencial teórico, contemplando: conceituação da avaliação de desempenho, tipologias de avaliação, principais erros observados no processo, aspectos relacionados à personalidade e subjetividade de avaliados e avaliadores, bem como o histórico

do processo de avaliação de desempenho no serviço público federal. O terceiro capítulo aborda a metodologia utilizada na pesquisa. No quarto capítulo, descreve-se a ambiência onde foi realizada a pesquisa. No quinto capítulo procede-se à análise e apresentação dos resultados. No sexto capítulo, formulam-se as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste estudo está estruturado de acordo com os seguintes conteúdos: Aspectos conceituais de avaliação de desempenho; Métodos de avaliação de desempenho; Tipologias de avaliação; Avaliação 360º; Fatores organizacionais que interferem na avaliação de desempenho; Fatores individuais que interferem na avaliação de desempenho; Avaliação de desempenho no serviço público; e Evolução da regulamentação legal sobre avaliação de desempenho no serviço público federal.

As profundas mudanças observadas com a globalização da economia impuseram, segundo Pontes (2010), a busca incessante pela competitividade e a reestruturação de conceitos sobre a gestão das organizações. Anteriormente, as organizações eram estruturadas verticalmente, com poderes centralizados e rígidos conceitos sobre o planejamento, controle e processo de trabalho. As pessoas eram consideradas como custos de produção. Com as mudanças que vêm ocorrendo, as organizações tornaram-se mais horizontais, flexíveis. As pessoas, com base nas competências apresentadas e nos resultados conquistados, passaram a ser vistas como potenciais valiosos.

Essa nova percepção sobre o valor das pessoas nas organizações significou também uma importância maior para a área de Gestão de Pessoas, com novas atribuições. De acordo com Zille, Braga e Andrade (2008), cabia à função de gestão de pessoas, até os anos de 1970, a responsabilidade por contratar, treinar, avaliar e conceder recompensas. A partir dos anos de 1980, além dessas ações, outras foram acrescentadas, como o promover o desenvolvimento organizacional, a comunicação interna e a gestão do conhecimento e da cultura empresarial, além de executar estudos relacionados às tensões excessivas no ambiente de trabalho como fator indutor do estresse ocupacional. A área de Gestão de Pessoas passou a desempenhar a função-chave de sustentáculo das estratégias organizacionais. Nessa época, foram desenvolvidos muitos sistemas de avaliação de desempenho, com premissas mais humanísticas (PONTES, 2010).

A avaliação de desempenho não se constitui em uma técnica para modificação do comportamento, na visão de Bergamini e Beraldo (1989), devendo ser considerada como um instrumento de levantamento de dados que demonstram as condições que dificultam ou impedem o adequado aproveitamento dos recursos humanos da organização. Sua importância será determinada a partir das ações realizadas após o conhecimento dos seus resultados, que estão ligadas às políticas de gestão de pessoas da organização. As aplicações da avaliação de desempenho na área de gestão de pessoas são imediatas e importantes, oferecendo subsídios para a seleção, treinamento, desenvolvimento e movimentação de pessoal e administração salarial (BERGAMINI; BERALDO, 1989).

Na percepção de Bergamini e Beraldo (1989), a escolha do instrumento mais adequado para a realização da avaliação de desempenho está ligada ao tipo e qualidade das informações que se pretende obter, alinhados aos objetivos da organização. Para as autoras, quando se conhece claramente os objetivos da organização é mais fácil encontrar o tipo ideal de instrumento a ser utilizado para a realização da avaliação de desempenho. Bergamini e Beraldo (1989) afirmam que a avaliação de desempenho pode ser utilizada com o objetivo de auto-aperfeiçoamento do funcionário, para que ele conheça seus pontos fortes e fracos e assim ter uma base para o seu desenvolvimento, ou com objetivos administrativos, como: promoções, transferências, dispensas, administração de salário, treinamento e pesquisa de pessoal.

A relação entre as empresas e os empregados também passou por mudanças significativas. Para Zille, Braga e Andrade (2008), atualmente, o profissional, em troca de suas competências, espera da empresa a possibilidade de crescimento, autonomia, reconhecimento e recompensas à altura da sua contribuição, e não somente segurança e estabilidade, como em períodos anteriores.

O setor público, marcado anteriormente, na visão de Lotta (2002), por ambientes extremamente técnicos, burocráticos e racionais, passa a exigir renovações em sua estrutura, buscando maior qualidade nos serviços



prestados. Do servidor público passou a se exigir maior participação e responsabilidades. Ele deixa de ser burocrata e passivo, para se transformar em ativo e transformador. A área de Gestão de Pessoas, neste contexto, ganhou fundamental importância, ao desempenhar um novo papel, de catalisador dessas mudanças, elaborando política de ações capazes de adequar os trabalhadores às novas exigências, considerando, ainda, a estabilidade do servidor público (LOTTA, 2002).

Essa nova relação indivíduo-organização requer modelos de avaliação de desempenho condizentes com esta realidade. O modelo *feedback* 360° se apresenta como uma alternativa aos modelos tradicionais de avaliação de desempenho (ZILLE; BRAGA e ANDRADE, 2008).

## **2.1 Aspectos conceituais da avaliação de desempenho**

Para entender a avaliação de desempenho, primeiramente, é necessário entender o que é desempenho. Para Lucena (1999), é algo que pode ser observado, mensurado e controlado. É, por isso, a principal fonte de informação sobre o que um indivíduo pode fazer no futuro, na medida em que seu potencial é revelado pelo seu desempenho.

Já a avaliação de desempenho, na visão de Krumm (2005, p. 207), é um conceito muito direto, significando “mensurar a produção de um trabalhador que contribui para a produtividade. Ou você faz o trabalho corretamente, ou não”.

Bergamini (1982) expande este conceito, caracterizando-o, em termos institucionais, como um processo que permite oportunidades de entendimento entre as pessoas, propondo a revisão e a atualização de modo mais permanente de seu próprio comportamento.

A concepção de avaliação de desempenho também tem relação, para Lucena, (1991, p. 26), com o resultado das atividades do trabalhador: “o conceito de

avaliação abrange como premissa básica a confrontação de algo que aconteceu (resultado) com algo que foi estabelecido antes (meta)”.

No trabalho, este conceito assume outra dimensão. Não se trata apenas de confrontar o resultado alcançado com o objetivo estabelecido e chegar a uma conclusão, positiva ou negativa. A organização, por meio de ações gerenciais diárias, deve assegurar que o desempenho do trabalhador alcance o resultado esperado, agindo proativamente, identificando os desvios de desempenho e atuando sobre as causas que originaram esses desvios (LUCENA, 1991).

A relação entre a avaliação de desempenho e os resultados alcançados pelos trabalhadores é reiterada por Pontes (2010), que acrescenta o aspecto estratégico deste conceito ao afirmar que o processo de avaliação de desempenho consiste na definição dos resultados esperados pela organização, com base em seu planejamento estratégico, no acompanhamento diário da solução dos problemas, na correção de rumos e na revisão dos resultados alcançados, para a elaboração das propostas futuras.

Balassiano e Sales (2004) consideram que a avaliação de desempenho é um diagnóstico sistematizado, realizado durante um período de tempo, sobre o que se espera dos indivíduos em relação aos objetivos traçados pelo planejamento estratégico da empresa. Para os autores, comprometimento, trabalho em equipe, integração, participação e negociação, entre outras ações, devem estar presentes na elaboração e implantação de uma metodologia de avaliação de desempenho. A avaliação de desempenho pode ser considerada uma estratégia de gestão (BALASSIANO e SALES, 2004).

No Brasil, os objetivos da avaliação de desempenho definidos pela Lei 11.784 (BRASIL, 2008) são: promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos; e subsidiar a política de gestão de pessoas em relação a remuneração, capacitação, desenvolvimento no cargo e movimentação de pessoal.

Assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade são os critérios e fatores que compõem a avaliação de

desempenho. Eles buscam refletir as competências do servidor no desempenho de suas funções (BRASIL, 2008).

Os servidores em estágio probatório são avaliados por conceitos atribuídos por eles próprios, pela chefia imediata e pela média dos conceitos atribuídos por outros servidores da mesma equipe de trabalho e, também, de outros setores. Os servidores em estágio probatório são avaliados em três ciclos, cada um com a duração de doze meses, à exceção do primeiro ciclo, que poderá ter duração inferior (BRASIL, 2008).

A condição de estabilidade para os servidores públicos, nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público, somente é adquirida após três anos de efetivo exercício e aprovação em avaliação especial de desempenho por comissão instituída para este fim. Os servidores podem ser destituídos do seu cargo em função de uma avaliação de desempenho negativa (BRASIL, 2008).

Avila (2013) faz uma distinção entre estágio probatório e estabilidade. Para o autor, mesmo em função da proximidade entre estágio probatório e estabilidade, no sentido de o primeiro ser requisito para o segundo, não se devem confundir os termos. A estabilidade é um direito adquirido pelo servidor titular de cargo público efetivo após três anos no exercício do cargo. Funciona como garantia jurídica contra a perda do cargo por razões imotivadas ou por determinação de uma autoridade. O estágio probatório, ao contrário, é um dever. Segundo Avila (2013), trata-se de um período de avaliação e treinamento em efetivo exercício a que estão submetidos aqueles que ingressam em cargos públicos em virtude de aprovação em concurso. Avila (2013) afirma, ainda, que a avaliação do estágio probatório procura mensurar a capacidade laborativa e a aptidão profissional do servidor no desempenho do seu cargo efetivo.

## 2.2 Métodos de avaliação de desempenho

Alguns métodos de avaliação de desempenho foram desenvolvidos por instituições que antecederam a organização econômica moderna, como as corporações militares, a Igreja Católica e o Estado. As experiências dessas organizações foram transportadas para as empresas, muitas vezes, sem a devida adaptação (LUCENA, 1991).

Não havia uma grande competitividade, e a avaliação de desempenho era voltada para o controle da disciplina e da submissão, funcionando como instrumento de punição ou de recompensa. Disciplina, assiduidade, lealdade, sociabilidade e equilíbrio emocional eram os principais fatores de análise do desempenho do trabalhador (LUCENA, 1991).

Um exemplo de sistema de avaliação organizado por um Estado é oferecido por Bohlander, Snell e Sherman (2003) ao afirmarem que em 1842 o governo federal americano começou a avaliar seus funcionários, a partir de uma lei aprovada no Congresso que tornava obrigatórias revisões de desempenho anuais para seus funcionários. Segundo os autores, os programas de avaliação de desempenho, desde então, se ampliaram por instituições de todos os portes, tanto no setor público quanto no privado.

Pontes (2010), ao tratar da classificação dos métodos de avaliação de desempenho, divide-os em: clássicos (mais antigos) e contemporâneos (mais atuais). Os métodos clássicos têm sua ênfase no passado, são mais subjetivos e apresentam como resultado uma avaliação duvidosa. Os métodos contemporâneos têm sua ênfase no futuro e são úteis e válidos, pois contêm critérios mais objetivos.

Os sistemas tradicionais de avaliação de desempenho, de acordo com Pontes (2010), começaram a ser mais difundidos e aplicados pelas organizações a partir da Segunda Guerra Mundial. O autor ressalta a importância da obra de Peter Drucker, que tornou popular, a partir de 1954, uma nova linha de administração, intitulada “Administração por Objetivos (APO)”. Esse método,

embora clássico, trouxe um novo conceito de avaliação: a avaliação por objetivos, com ênfase no futuro.

Nas décadas de 1960 e 1970, o avanço tecnológico, o aumento do consumo, a competitividade de mercados, a diversificação dos negócios e a expansão do mercado internacional deslocaram o centro dos negócios da “fábrica” para a “gerência”. Foi neste cenário que surgiu a “Gerência por Objetivos”. Drucker (1998), ao expor o papel dos indivíduos na administração por objetivos, parte da premissa de que as pessoas querem assumir responsabilidades, prestar colaboração e alcançar resultados. Para o autor, o que se obtém das pessoas é o procedimento que delas se espera. Se o gerente considera que seus subordinados são ineficientes, preguiçosos e irresponsáveis, encontrará ineficiência, preguiça e irresponsabilidade. Caso considere que eles são empenhados e responsáveis, encontrará empenho e responsabilidade. Eventualmente, o gerente poderá vir a ter desilusões. Mas sua principal tarefa é tornar as potencialidades do seu pessoal concretas. E isso ele só vai conseguir se partir da premissa de que as pessoas de sua equipe apreciam realizações.

Na “Gerência por Objetivos”, as empresas precisam de profissionais capazes de tomar decisões rápidas e apropriadas, e que sejam altamente qualificados, para fazerem frente às ameaças às oportunidades do mercado. As pessoas passaram a ser consideradas como um recurso determinante para o sucesso da organização. Neste contexto, as técnicas de avaliação de desempenho foram aperfeiçoadas, recebendo grande contribuição das ciências sociais, como a psicologia e a sociologia, objetivando identificar e reter os indivíduos que possuem essas competências.

Entre os métodos contemporâneos, Pontes (2010) destaca o de Acompanhamento e Avaliação por Resultados, com foco no futuro e uma base de avaliação totalmente objetiva e relacionada aos objetivos estratégicos da organização. Neste tipo de avaliação não pode haver, de forma alguma, dissociação entre o planejamento estratégico da organização e os objetivos da organização. Pressupõe o envolvimento dos trabalhadores na definição dos

objetivos a alcançar e das ações a serem realizadas e na avaliação dos resultados atingidos. A finalidade é identificar fatores ou competências que estejam interferindo, negativa ou positivamente, no desempenho dos indivíduos, de ordem tanto técnica como social, objetivando manter os aspectos positivos e eliminar ou reduzir os aspectos negativos. Pontes (2010), afirma ainda, que a metodologia de acompanhamento e avaliação por resultados combina com a avaliação 360º, surgida posteriormente.

Nos anos de 1980, de acordo com Pontes (2010), estudos sobre desenvolvimento gerencial realizados nos Estados Unidos estimularam experiências estruturadas com *feedbacks* de múltiplas fontes, originando a avaliação 360º. Trata-se de um instrumento que utiliza múltiplos avaliadores, com quem o empregado trabalha e se relaciona; portanto, capazes de fornecer *feedback* de sua atuação. Com essa distribuição da responsabilidade de avaliar, o chefe se sente menos pressionado e a avaliação desperta também maior interesse no avaliado, causando maior impacto em seu comportamento.

A avaliação *feedback* 360º tem despertado crescente interesse das organizações, coincidindo com a evolução dos modelos de gestão. Pontes (2010) aponta pesquisas mais recentes como aquela em que 905 das mil maiores empresas listadas pela revista *Fortune* mantêm formas de avaliação baseada em múltiplos avaliadores.

No Brasil, segundo Zille, Braga e Andrade (2008), esta prática, de certa forma, ainda é recente, mas o interesse por este modelo de avaliação vem se espalhando e ganhando muitos adeptos. Os defensores deste método consideram-no o mais completo, por prever percepções de diferentes pessoas sobre o avaliado, contribuindo para reduzir o viés subjetivo e pessoal do avaliador.

### **2.3 Tipologias de avaliação**

A responsabilização pela avaliação sobre quem deve avaliar o desempenho do trabalhador é um dos aspectos fundamentais associados ao processo de avaliação de desempenho (KRUMM, 2005).

A avaliação de desempenho de um funcionário pelo gestor tem sido a abordagem tradicional, segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003). Neste tipo de avaliação, cabe ao chefe realizar o diagnóstico dos pontos fortes e pontos fracos dos subordinados, unilateralmente, sem a participação do avaliado. Este tipo de avaliação é chamado de “avaliação de mão única” (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2011). Bergamini e Beraldo (1989) a chamam de “avaliação direta”.

Bohlander, Snell e Sherman (2003) apontam que, muitas vezes, a avaliação de um funcionário é realizada pelo gerente e revisada por um gerente de nível hierárquico superior e que essas revisões, além de reduzirem o risco de avaliações superficiais ou tendenciosas, geralmente, são mais objetivas e fornecem perspectivas mais amplas dos desempenhos dos funcionários do que as avaliações dos supervisores imediatos.

A autoavaliação, segundo Pontes (2010), aumenta a participação do funcionário no processo e é consistente quando a empresa pratica valores como autogerenciamento, autonomia e confiança, sendo completada pela avaliação do gestor. Para Bohlander, Snell e Sherman (2003), na autoavaliação o funcionário reflete sobre seus pontos fortes e seus pontos fracos. Dessa forma, este modelo atende mais a objetivos de desenvolvimento do que as de decisões administrativas.

Posteriormente, surgiu a avaliação bilateral, ou conjunta, em que chefe e o subordinado discutem em conjunto o desempenho do último (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2011).

A avaliação do superior pelos subordinados também é usada em grandes e pequenas empresas para dar aos gerentes *feedbacks* sobre como eles são vistos pelos subordinados. Também, têm mais fins de desenvolvimento do que de administração (BOHLANDER; SNELL e SHERMAN, 2003). Pontes (2010) salienta que este tipo de avaliação exige maturidade e confiança na relação entre os atores envolvidos no processo de avaliação. Bohlander, Snell e Sherman (2003), considerando que este tipo de avaliação dá aos funcionários poderes sobre seus chefes, indicam que estes podem ter dificuldades para

adotar o método. Os autores recomendam, para evitar problemas eventuais, o anonimato nas avaliações e a combinação com outros avaliadores.

A avaliação de pares, na concepção de Pontes (2010), consiste na avaliação mútua de pessoas de mesmo nível hierárquico, de uma mesma ou de outras equipes. Como vantagem da avaliação de pares, Bohlander, Snell e Sherman (2003) afirmam que existe a crença de que elas são mais válidas e exatas em comparação com as avaliações realizadas pelos chefes imediatos. Como problemas inerentes a este tipo de avaliação, esses autores esclarecem que pode ocorrer uma disputa por popularidade, e que os funcionários que recebem avaliações fracas podem retaliar os colegas, os quais podem usar de estereótipos para fazer as avaliações, e os gerentes podem hesitar em abrir mão do controle sobre o processo de avaliação.

A avaliação de equipe é uma extensão da avaliação de pares. Este modelo reconhece as realizações da equipe em vez do desempenho individual (BOHLANDER; SNELL e SHERMAN, 2003).

Outro tipo de avaliação é aquela realizada pelos clientes, internos e externos. A avaliação por clientes externos tem sido usada há algum tempo com funcionários de restaurantes. A avaliação realizada por clientes internos inclui a avaliação de qualquer funcionário que dependa da atividade de outro funcionário (BOHLANDER; SNELL e SHERMAN, 2003).

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), a combinação destas várias fontes de informação de avaliação de desempenho resultou na criação de um sistema de avaliação de desempenho que possibilita *feedbacks* mais completos: a avaliação 360°. Realizada por clientes, pares, chefe e subordinado, é atualmente uma das mais utilizadas pelas empresas, segundo Krumm (2005).

## **2.4 Avaliação 360°**

Os sistemas de 360° costumam ser vistos como proporcionadores do *feedback* mais completo para os empregados em comparação com os modelos tradicionais (KRUMM, 2005), isto é, aqueles em que os empregados são



avaliados por uma única fonte, seja pelo gestor, pelos subordinados, pelos clientes, pelos pares ou por eles mesmos.

Pontes (2010) também tem percepção semelhante ao considerar a avaliação 360° como mais confiável que as metodologias tradicionais, uma vez que pressupõe múltiplas fontes de informação, o que possibilita maior *feedback* sobre o desempenho do avaliado, além da possibilidade de os funcionários avaliarem seus colegas e o gestor e realizarem a autoavaliação.

Bohlander, Snell e Sherman (2003) consideram que a qualidade das informações é melhor na avaliação 360° em relação aos outros métodos e, que, considerando que o *feedback* vêm de mais avaliadores e não apenas de um indivíduo, pode suavizar aspectos tendenciosos e preconceituosos.

As vantagens da avaliação 360° são destacadas por Gramigna (2007), que a considera mais abrangente, eficaz e democrática do que os modelos tradicionais. A autora ressalta que a avaliação 360° ajuda a empresa a reter talentos, auxilia a formar uma cultura de aprendizado permanente e a reverter os resultados na maximização da motivação, na geração de um clima estimulante de trabalho e no aumento da produtividade. Para o avaliado, a autora considera que as entrevistas podem proporcionar momentos de reflexão e conscientização, com o avaliado podendo descobrir potenciais que não percebia e perceber suas falhas e seus pontos fracos. Bem realizada, a avaliação pode servir de mapa de orientação pessoal para o avaliado, que poderá traçar seu plano de desenvolvimento de competências, desenvolvendo metas e objetivos.

Em relação às limitações da avaliação 360°, Pontes (2010) afirma que a subjetividade é o maior limitador deste tipo de avaliação. Um mesmo fator pode ser interpretado de forma diferente por duas ou mais pessoas. O autor considera também que o formato 360° pressupõe que as pessoas estejam preparadas para fornecer e receber *feedback*, exigindo dos funcionários alto grau de maturidade, que efetivamente é algo raro de se encontrar. Para Krumm (2005), um dos problemas da avaliação 360° é conseguir que os envolvidos

confiem no processo. Para a autora, subordinados e clientes podem evitar fazer avaliações negativas, receando que o avaliado tenha acesso ao resultado da avaliação de desempenho.

A avaliação 360°, com múltiplos avaliadores, com base nos critérios e procedimentos definidos pelo Decreto 7.133, de 19 de março de 1990 (BRASIL, 1990), deve ser aplicada no serviço público federal a todos os servidores efetivos ou em estágio probatório, com conotação especial para este último, considerando que a insuficiência de desempenho por parte do servidor, atestada pelo processo de avaliação de desempenho, pode implicar a perda do cargo.

A Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990 (BRASIL, 1990), definiu o estágio probatório como um período de adaptação em que se verifica o desempenho do servidor recém-admitido na instituição, que servirá para determinar a efetivação ou não no cargo para o qual foi nomeado, com duração de 36 meses a partir da data de sua entrada em exercício.

## **2.5 Fatores organizacionais que interferem na avaliação de desempenho**

Para a implantação de um processo de avaliação de desempenho, Bergamini (1982) ressalta que não existe um procedimento universal aplicável a todas as organizações. A avaliação de desempenho é uma técnica cuja característica principal é refletir os aspectos particulares da empresa, devendo estes aspectos atender aos requisitos dos grupos de cargos e das pessoas envolvidas. A rigidez de certos processos de avaliação, sem considerar as peculiaridades da organização em que são implantados, tem determinado o estrondoso fracasso desses processos.

A cultura corporativa deve ser observada antes da implantação de uma metodologia de avaliação de desempenho 360° (PONTES, 2010). Para Banov (2009), a cultura organizacional é o retrato da vida das empresas e molda o comportamento das pessoas que nela trabalham. Segundo a autora, uma

empresa não nasce com um perfil cultural; ela se transforma, ao longo do tempo, numa cultura. Cada empresa cria sua própria cultura de acordo com sua história e a cultura orienta o comportamento de seus integrantes. Os fundadores e dirigentes da empresa, ao se relacionarem com o ambiente externo, criam estruturas internas para responder a essa interação, estabelecendo, por meio de normas e regras, uma maneira própria de agir e interagir, de ser e de se fazer. A vivência da cultura da organização é que vai orientar os gerentes sobre como se comportar em relação à organização e aos seus colaboradores.

A implantação de avaliação de desempenho 360° requer que haja espaço para que as pessoas possam fornecer *feedbacks* de forma adequada. Empresas com culturas predominantemente hierárquicas, por exemplo, não combinam com essa forma de avaliação (PONTES, 2010).

Tanure, Evans e Pucik (2007) esclarecem que o conceito de avaliação de desempenho aplicado em muitas empresas foi desenvolvido no contexto anglo-saxão e que há inúmeros obstáculos à aplicação deste estilo. O estilo anglo-saxão é caracterizado pelo sentido de amplo controle interno, com a definição da missão da instituição e o estabelecimento de metas objetivas a serem alcançadas ao longo do tempo, acompanhadas, geralmente, por gerentes externos aos trabalhadores que executarão as políticas definidas. No entanto, o relacionamento entre gerente e subordinado ocorre de maneira diferente em várias culturas. Em muitas culturas, ocorre o diálogo de mão dupla entre chefia e subordinado, em que o primeiro pode, inclusive, desafiar a posição do segundo. Não é o caso da cultura brasileira, que possui uma herança de concentração de poder. No Brasil, de forma geral, quem está em desvantagem na relação de poder deve evitar o conflito, pois este não é bem visto.

Ainda segundo Tanure, Evans e Pucik (2007), a prática do *feedback* nas culturas das empresas brasileiras mais tradicionais ainda é rara. Os autores afirmam que o sistema de avaliação e o treinamento necessário para sua aplicação variam de cultura para cultura e destacam a importância de

desenvolver as pessoas para o fornecimento de *feedback* por meio da avaliação continuada.

O envolvimento da cúpula da organização é primordial para o sucesso de um sistema de avaliação de desempenho. Uma ordem se faz obedecer mais rápida e perfeitamente quando vem investida de autoridade. Quanto mais a cúpula aceitar o novo assunto, mais facilmente será aceito nos níveis inferiores. Se a cúpula for omissa, não haverá clima para a realização de uma sistemática de avaliação de desempenho e será mais difícil no futuro remover as defesas que se formarão em decorrência do fracasso de um processo de avaliação de desempenho sem o envolvimento da direção da empresa. A adesão da maioria, se não de todos, é condição básica de sucesso (BERGAMINI, 1982).

Na mesma linha de pensamento, Bohlander, Snell e Sherman (2003) apontam a falta de suporte da alta gerência como um dos principais fatores para o fracasso dos sistemas de avaliação de desempenho. Os autores consideram que mesmos os programas mais bem concebidos não funcionarão em um ambiente em que os avaliadores não são incentivados a levar o programa a sério. Para esses autores, a alta gerência, para ressaltar a importância do programa de avaliação de desempenho, deve anunciar que os avaliadores serão avaliados pelos subordinados pelo mesmo padrão.

Bohlander, Snell e Sherman (2003) também citam como fator de fracasso de sistemas de avaliação de desempenho o conflito entre os objetivos do sistema. Se o mesmo sistema é utilizado com o objetivo de conceder aumento salarial e o de motivar o funcionário, estes objetivos podem entrar em conflito. A questão do aumento salarial pode ter maior relevância sobre a motivação do funcionário e a avaliação de desempenho ter pouca influência no futuro desempenho do mesmo.

Outros fatores também são determinantes para o sucesso de um processo de avaliação de desempenho. Bergamini e Beraldo (1989) citam a escolha do tipo de instrumento que será utilizado na avaliação, a qual deve estar relacionada aos objetivos que se pretende atingir com a avaliação de desempenho.

Tratando especificamente dos instrumentos (formulários) de avaliação, as autoras reconhecem mais inconvenientes que indicações. Os pontos positivos são: simplicidade e possibilidade de identificar rapidamente os perfis dos empregados da organização. Como inconvenientes, citam: podem favorecer o “efeito de halo” e os “erros de tendência central”, comprometendo ou invalidando os resultados atingidos.

O treinamento dos avaliadores também é fundamental para o êxito da avaliação de desempenho. Somente a seleção de indivíduos capazes não garante a realização de avaliações justas. As organizações devem prover os avaliadores de um programa de treinamento contínuo e sistemático, confiado a especialistas, voltado, de um lado, para cobrir lacunas de conhecimento sobre o assunto e, de outro, para trabalhar as atitudes, emoções e sentimentos dos avaliadores em relação ao ato de avaliar (BERGAMINI; BERALDO, 1988). O treinamento de avaliadores, no entendimento de Krumm (2005), deve ser voltado para sua exatidão, e não para a eliminação de erros do avaliador.

Krumm (2005) ressalta também a importância de um ambiente saudável, no qual a avaliação de desempenho deve ser vista como recurso utilizado pelos administradores para o desenvolvimento dos subordinados.

Em relação ao serviço público federal, predomina um clima de desconfiança em relação ao Estado, com perspectivas que enfatizam ideias de corrupção, ineficiência e colocação de interesses pessoais em detrimento do bem comum. Como consequência, construiu-se um imaginário coletivo de que tudo tem permanecido igual e de que nada jamais mudará (SCHOMER, 2003). Sobre a avaliação de desempenho no serviço público federal, a visão predominante é de um projeto de difícil operacionalização e que ainda não alcançou a eficácia desejada (MARTINS *et al*, 2010).

Para Santos e Feuerschütte (2009), prevalece no serviço público a utilização de instrumentos de avaliação de desempenho quantitativos, com resultados que pouco contribuem para o desenvolvimento das instituições, refletindo a carência de ações técnico-científicas e sistematizadas na área de Gestão de

Pessoas. Para as autoras, questões polêmicas relacionadas ao serviço público federal, como falta de comprometimento com o trabalho, desmotivação e a estabilidade, estão atreladas a esta situação.

Nesse contexto, a compreensão da importância do processo de avaliação de desempenho, para garantir a profissionalização do serviço público, segundo Velasco e Silva (2012), requer um constante processo de aculturação dos gestores público e servidores.

Balassiano e Sales (2004) consideram um grave problema no serviço público a ausência da percepção por parte dos avaliadores da correlação entre as atividades realizadas e os resultados esperados, o que provoca como consequência distorções no processo de avaliação de desempenho, tornando-o meramente formal para o cumprimento da legislação.

O desvirtuamento da estabilidade funcional é apontado por Odelius e Santos (2007) como aspecto que influencia o processo e os resultados de um sistema de avaliação de desempenho, ao deixar o gestor refém da equipe. Para os autores, a estabilidade no cargo deveria ser uma salvaguarda do Estado para uma atuação independente de seus servidores, mas passou a ser uma garantia de emprego para a pessoa investida do cargo e uma vulnerabilidade na relação trabalhista.

Note-se que a Constituição Federal brasileira, em seu artigo 41, dispõe que “são estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público”. O mesmo artigo, em seu §4º, define como condição para a aquisição da estabilidade a obrigatoriedade de avaliação especial de desempenho, por comissão instituída para este fim (BRASIL, 1988).

Para Odelius e Santos (2007), os servidores, após atingirem o *status* de “estáveis”, deixam de focar o alcance dos resultados, e a busca pela eficiência e a responsabilidade pelos resultados ficam quase que exclusivamente

concentrados no gerente, que dispõe de poucos recursos legais para estimular esses servidores.

## **2.6 Fatores individuais que interferem na avaliação de desempenho**

As maiores dificuldades relativas aos processos de avaliação de desempenho dizem respeito às dificuldades dos avaliadores para discriminar com precisão as verdadeiras características de comportamento dos indivíduos a serem avaliados. Dessa forma, informações imprecisas são fornecidas ao órgão responsável pela gestão de pessoal da organização, ocasionando orientações inadequadas para a ação. (BERGAMINI, 1982).

O ponto central relativo tanto às dificuldades dos avaliadores quanto às dificuldades de relacionamentos das pessoas no trabalho diz respeito ao modo como as pessoas percebem umas às outras. (BERGAMINI, 1982).

Segundo Bergamini (1982), as percepções sobre outras pessoas são determinadas parcialmente por variáveis de quem as está avaliando e não é errado afirmar que as análises do avaliador dizem respeito mais a si mesmo do que à própria pessoa avaliada. As pessoas são diferentes uma das outras, e os avaliadores tendem a avaliar de acordo com sua própria personalidade.

No entanto, o termo *personalidade* é empregado em vários sentidos, mas poucas vezes é utilizado em seu verdadeiro sentido psicológico. Bergamini (1982) cita algumas expressões, como “indivíduo de personalidade”, para se referir a “uma pessoa de opinião”, ou pessoa de “personalidade forte”, para apontar uma pessoa mal-educada ou agressiva. Hall, Lindzey e Campbell (2000) afirmam, porém, que maior que o uso comum da palavra *personalidade* é o número de significados atribuídos a ele pelos psicólogos e citam Allport (1937), que levantou quase cinquenta definições diferentes sobre o termo.

Hall, Lindzey e Campbell (2000) apresentam em sua obra diversas teorias sobre personalidade e defendem que é impossível definir personalidade sem

estar de acordo com a ambiência em que o conceito está sendo estudado. Esses autores citam algumas definições, como a globalizante, em que os teóricos relacionam os conceitos de maior importância utilizados para descrever o indivíduo e afirmam que a personalidade consiste nisto. Outra definição, denominada “integrativa” ou “organizadora”, defende que a personalidade é o padrão dado às várias respostas distintas do indivíduo. Para alguns teóricos que enfatizam o ajustamento do indivíduo, a personalidade é aquilo que é distinto no indivíduo e o diferencia das outras pessoas. Por fim, a personalidade é a essência da condição humana; ou seja, é aquilo que a pessoa realmente é (HALL; LINDZEY e CAMPBELL, 2000).

Na visão de Cloninger (1999), a personalidade pode ser definida como causas subjacentes, que não se manifestam claramente, do comportamento e da experiência individual que existem dentro da pessoa.

Para Bergamini e Beraldo (1989), a personalidade de cada um é resultante das variáveis inatas, aquelas que o indivíduo já nasce com elas, em interação com as experiências vividas. Não se deve, no entanto, tomar partido a respeito da preponderância da hereditariedade ou do meio, já que as pesquisas da Psicologia, da Sociologia e da Medicina não chegaram a conclusões consistentes e definitivas sobre o assunto (BERGAMINI; BERALDO, 1988).

Lucena (1991) relaciona a personalidade com o julgamento:

A interioridade do indivíduo, com seus idealismos ou seus egoísmos, com a sua audácia ou os seus medos, com a sua consciência ou a sua alienação, com seus valores e crenças ou seus preconceitos e mitos, compõem um conjunto de forças que clarificam ou deturpam a percepção real dos fatos ou situações (LUCENA, 1991, p. 35).

Na concepção de Bergamini e Beraldo (1989), o comportamento das pessoas é moldado pelo conjunto de situações vividas, interagidas com a carga genética, e que formaram e formam a personalidade de cada um. Os sentimentos e as emoções são características das diferenças individuais e valorizam os acontecimentos ocorridos às pessoas.



Pontes (2010) considera que a subjetividade constitui a maior limitação em relação à avaliação 360°. As pessoas podem interpretar de forma completamente diferente um mesmo fator ou competência. A avaliação 360° pressupõe que todos os empregados estão preparados para fornecer e receber *feedbacks*, mas nem sempre a realidade pode ser desta forma. Ainda na visão do autor, o processo de comunicação é a essência da avaliação de desempenho. O *feedback*, embora seja uma ação simples, pode não atingir os resultados desejados, porque pode acontecer de quem está fornecendo o *feedback* estar fazendo julgamento de valor ou sendo parcial. Maturidade, respeito e confiança são necessários na relação entre as pessoas envolvidas para que o *feedback* alcance o objetivo desejado no processo de avaliação de desempenho.

Na concepção de Barbosa (2003), no Brasil, culturalmente, a avaliação é vista como algo negativo, como uma ruptura de um ambiente amigável, homogêneo e saudável, em que a competição, vista como um mecanismo social negativo, encontra-se ausente. A cultura da sociedade brasileira sobreleva a tendência de rejeitar a avaliação. Barbosa (2003) considera ainda, que a pouca responsabilidade individual atribuída às pessoas no Brasil se deve a um aspecto cultural da sociedade. Segundo a autora, as pessoas se sentem diminuídas em sua dignidade quando são avaliadas. Como consequência, a responsabilidade pelos resultados individuais é sempre neutralizada pelo contexto em que cada uma atua. Em função disso, muito pouca responsabilidade individual é atribuída às pessoas.

Na visão de Pontes (2010), a avaliação de desempenho é a função primordial dos líderes das organizações. O papel dos gerentes é planejar, liderar, facilitar, educar e acompanhar os resultados de sua equipe. Dessa forma, a avaliação de desempenho contribui para facilitar esse trabalho.

Apesar da importância da avaliação de desempenho na função gerencial, ela não é encarada pelos gerentes como uma tarefa de simples execução. McGregor (1997) cita como exemplos: a resistência dos gerentes em avaliar

seus subordinados (ele relaciona essa resistência à aversão a fazer críticas aos subordinados e, posteriormente ter que justificá-las), a falta de habilidade para lidar com entrevistas, a aversão ao novo instrumento e às mudanças que podem advir dele e a desconfiança da validade do instrumento de avaliação de desempenho.

Para Levinson (1997), os gerentes vivenciam a avaliação que fazem de outras pessoas como um gesto hostil e agressivo, que pode estar ferindo ou destruindo o outro. Desta forma, os gerentes podem ter sentimentos de culpa ao realizarem a avaliação de desempenho, pois é extremamente difícil para a maioria dos executivos fazer críticas construtivas para seus subordinados.

Segundo McGregor (1997) e Levinson (1997), os gerentes sentem dificuldades para avaliar seus subordinados. Já nas autoavaliações, segundo Krumm (2005), os problemas são de outra natureza. Para a autora, quando o sistema de avaliação de desempenho é utilizado para decisões administrativas e relativas ao pessoal, como aumento salarial, os empregados tendem a ser complacentes com eles mesmos, objetivando obter uma boa avaliação. De acordo com a autora, pesquisas demonstram que as autoavaliações apresentam grau mais baixo de concordância em relação às avaliações dos outros avaliadores. Quando as autoavaliações são comparadas com as avaliações dos colegas ou da chefia, estas não são tão favoráveis quanto à deles próprios (KRUMM, 2005).

Bergamini (1982) coloca como ponto desfavorável em relação às autoavaliações o fato de o avaliado, caso seja mais competente que o gerente, assumir um julgamento que não seja o dele.

Na visão de Bohlander, Snell e Sherman (2003), a falha de muitos programas de avaliação de desempenho consiste no despreparo dos avaliadores, que não possuem a qualificação adequada para essa tarefa. Os autores consideram que o treinamento dos avaliadores pode melhorar o processo de avaliação de desempenho. Bergamini (1982), da mesma forma, considera que o treinamento dos avaliadores não pode ser negligenciado, pois o preparo insuficiente destes

atores pode comprometer todo o processo. Para a autora, em muitas empresas brasileiras as pessoas são colocadas em postos de chefia por serem os mais velhas ou por fazerem o trabalho de forma mais rápida, mas não possuindo as condições necessárias para assumir postos de comando.

O treinamento dos avaliadores, na concepção de Bohlander, Snell e Sherman (2003), deve focar a eliminação de erros relacionados à subjetividade. Os autores apontam dez razões principais para as falhas nas avaliações de desempenho:

1. O gerente não tem informações a respeito do desempenho real de um funcionário.
2. Os padrões pelos quais o desempenho de um funcionário é avaliado não estão claros.
3. O gerente não leva a avaliação a sério.
4. O gerente não está preparado para a revisão da avaliação com o funcionário.
5. O gerente não é honesto/sincero durante a avaliação de desempenho.
6. O gerente não tem habilidade para fazer a avaliação.
7. O funcionário não recebe *feedback* contínuo do desempenho.
8. Os recursos fornecidos são insuficientes para recompensar o desempenho.
9. A discussão é sobre o desenvolvimento do funcionário ineficiente.
10. O gerente usa linguagem obscura/ambígua no processo de avaliação (BOHLANDER, SNELL E SHERMAN, 2003, p. 217).

Muitos erros ou vícios são observados no processo de avaliação desempenho. Os mais comuns foram relacionados por Bergamini e Beraldo (1989), Bohlander, Snell e Sherman (2003) e Krumm (2005).

- *Efeito de Halo* - é a contaminação de um julgamento geral pelo julgamento de uma característica em si ou de um avaliador sobre outro. Ocorre quando o avaliador conhece um traço ou um comportamento do avaliado e o julga somente por esta característica (KRUMM, 2005).

- *Erros de tendência central* - ocorrem quando as avaliações são agrupadas em torno de um ponto médio na escala de classificação (KRUMM, 2005). Para evitar ser questionado e por medo de prejudicar os fracos e assumir responsabilidades pelos excelentes, o avaliador sempre classifica os

avaliados em ponto médio. “Ninguém é mau, ninguém é ótimo, todos são normalmente bons” (BERGAMINI; BERALDO, 1989, p. 51). Para Bohlander, Snell e Sherman (2003), seria natural encontrar entre inúmeros funcionários diferenças significativas de comportamento, produtividade e outras características, e isso deveria ser explicado a estes avaliadores. Bohlander, Snell e Sherman (2003) esclarecem que erros de halo e de tendência central são comuns em instrumentos de avaliação de desempenho que utilizam fichas de avaliação com escalas de classificação (escala gráfica), principalmente aquelas que não possuem descrições cuidadosas para mensurar o comportamento dos funcionários. Na visão de Bergamini (1988), o uso de fichas de avaliação, em função de sua simplicidade e da possibilidade de ver traçados imediatamente aspectos relativos ao perfil dos funcionários, favorecem os erros de halo e de tendência central.

- *Erros de leniência e de severidade* - são causados pelos avaliadores excessivamente duros, que reprovam em demasia, ou pelos avaliadores demasiadamente brandos, que geralmente classificam os avaliados com conceitos como “ótimo”, “muito bom” ou “excelente”. Este tipo de julgamento ocorre também porque o avaliador sabe que terá que apresentar a avaliação ao avaliado (KRUMM, 2005).
- *Erros de contraste e semelhança* - são aqueles em que o avaliador classifica as pessoas abaixo do que deveriam porque se comportam de modo diferente do avaliador se este ocupasse aquele cargo. Nos erros de semelhança, o avaliador avalia bem o trabalhador porque este faz sua tarefa como o avaliador também a faria, independentemente se o resultado for bom ou ruim (KRUMM, 2005). Este tipo de erro é chamado por Bergamini e Beraldo (1989) de “unilateralidade”, em que o avaliador valoriza apenas aspectos que ele julga importantes.
- *Erros de recentidade* - decorrem da falta de memória. O avaliador observa apenas os últimos acontecimentos, esquecendo-se de fatos importante ocorridos durante o espaço de tempo a que se refere à avaliação em curso (KRUMM, 2005). Para Bergamini e Beraldo (1989), o desempenho dos

avaliados pode melhorar de forma incomum próximo ao período de sua avaliação de desempenho. Bohlander, Snell e Sherman (2003) denominam este tipo de procedimento de “erro de imediatismo”, em que o avaliador considera que o avaliado está fazendo progressos, e por isso concede uma classificação mais alta. Segundo os autores, este tipo de erro pode ser evitado com a regularização da documentação rotineira das realizações do avaliado.

- *Erros de quadro de referência* - ocorrem quando fatores externos ao cargo fazem parte da avaliação, por exemplo: idade, gênero, etnia, pessoas com necessidades especiais, com vírus HIV, entre outros, que são avaliados de forma discriminatória (KRUMM, 2005). Bohlander, Snell e Sherman (2003) citam estudo que sugere que mulheres entrevistadas por avaliadores que guardam este tipo de estereótipo são prejudicadas em situações de promoção e de aumento de salários.

Analisando esses fatores que influenciam o processo de avaliação de desempenho, Krumm (2005) argumenta que o efeito individual de cada um pode ser relativamente pequeno, fazendo com que as organizações os desconsiderem, mas a totalidade dos fatores pode ser muito maior do que indicam as pesquisas que investigam apenas um ou dois fatores de cada vez.

## **2.7 Avaliação de desempenho no serviço público**

Para Martins *et al.* (2010), a previsão legal para a realização de processos de avaliação de desempenho no Brasil não é novidade, sendo instituída na administração pública em 1936.

Mauger *et al.* (2010), todavia, argumentam que nas organizações públicas brasileiras, diferentemente das organizações privadas, o uso da avaliação de desempenho como instrumento de gestão é recente. No serviço público, encontram-se processos de avaliação de desempenho em diferentes estágios de maturidade, desde os mais simples, objetivando apenas o cumprimento da

legislação, até modelos avançados de avaliação 360º inseridos em modelos de gestão por competências e gestão estratégica (MAUGER *et al*, 2010).

Para Barbosa (1996), historicamente, a introdução de um plano de avaliação de desempenho no serviço público sempre ocorreu como uma forma de punir funcionários desmotivados, e não como um instrumento de crescimento e melhoria no serviço.

Marques, Morais e Albergaria (2011), ao analisarem a implantação de um sistema de avaliação individual no Governo de Minas Gerais, observaram a resistência, a desconfiança e a apreensão dos servidores, temerosos de perderem os empregos. Segundo os autores, mudanças exigem a libertação dos indivíduos de antigos hábitos e comportamentos no trabalho e adaptações a novas maneiras de agir e trabalhar, o que nem sempre ocorre.

O resultado dessa experiência de implantação de uma sistemática de avaliação de desempenho individual, inserida em um programa de mudanças organizacionais do Governo de Minas Gerais, denominada por este de “Choque de Gestão”, também foi analisada por Marques, Morais e Albergaria (2011). A avaliação de desempenho individual foi implantada entre o segundo semestre de 2004 e o primeiro semestre de 2005, em 61 órgãos e entidades do estado, atingindo, aproximadamente, 100 mil servidores. No caso de Minas Gerais, a avaliação de desempenho individual contempla a perda do cargo público, o que, segundo os autores, pode ter gerado as reações de desconfiança e o sentimento de rejeição à avaliação de desempenho. Como consequência, ainda segundo os autores, ocorreu um resultado irreal da avaliação de desempenho, em que a maioria dos servidores recebeu pontuação superior a 90%, o que não retratava a realidade das secretarias pesquisadas. Como resultado da pesquisa, os autores concluíram que, apesar de todo o esforço gerencial empregado, nem sempre os resultados alcançados são os desejados. A maioria dos servidores não cooperou com a implantação da avaliação de desempenho individual, porque a percepção deles estava associada ao fato de que a progressão na carreira depende mais da influência política do que do mérito e do desempenho. Além disso, os gestores, receosos

de prejudicar os servidores, realizaram avaliações superficiais ou de forma muito positiva (inflada) de servidores com baixo desempenho. Para Marques, Morais e Albergaria (2011), os servidores não acreditaram que a abordagem gerencial da administração pública do estado tenha substituído a cultura paternalista e o empreguismo.

Mauger *et al.* (2010) relataram outra experiência de implantação de um modelo de avaliação de desempenho, o da Escola de Administração Fazendária (ESAF), órgão do Ministério da Fazenda, que tem por finalidade, entre outras, orientar os demais órgãos daquele ministério. Os autores ressaltaram como pontos fortes do novo processo de avaliação de desempenho, iniciado em dezembro de 2008 e ainda em fase de consolidação:

[...] a participação na formulação do questionário, a adoção de um instrumento informatizado e a implementação da avaliação dentro de um conceito de gestão, em que a avaliação em si não importa tanto quanto o acompanhamento contínuo do desempenho, a aproximação entre chefes e subordinados e o momento de reflexão proporcionado para que se reflita sobre as melhorias necessárias e os objetivos a serem perseguidos (MAUGER *et al.*, 2010).

Mauger *et al.* (2010) relacionaram os fundamentos que nortearam o novo modelo de avaliação da ESAF:

- a) Identificar oportunidades de melhoria no desempenho do trabalhador (conhecimentos, habilidades e atitudes);
- b) Identificar oportunidades de melhoria na relação entre o trabalhador e suas responsabilidades, sua rotina;
- c) Servir de base para um planejamento de melhorias;
- d) Disseminar o desempenho esperado;
- e) Identificar as competências fortes e as que mais necessitam de melhorias no quadro de pessoal da ESAF, possibilitando o direcionamento de esforços;
- f) Avaliar o trabalhador de forma objetiva, com critérios técnicos definidos, claros e conhecidos, reduzindo margem para opiniões e interpretações individuais;
- g) Estabelecer uma base técnica de critérios para concessão de gratificações;
- h) Manter um canal de comunicação transparente entre o servidor e sua chefia.

Mauger *et al.* (2010) concluíram que o novo sistema de avaliação de desempenho da ESAF apresentou inúmeras virtudes e um notável avanço em relação ao modelo anterior.

Em relação especificamente à avaliação de desempenho de servidores em estágio probatório, Avila (2013) afirma que o estágio probatório não é um simples lapso de tempo e que o objetivo da avaliação de desempenho é:

[...]avaliar a retidão moral, aptidão para a função, a disciplina, a responsabilidade, assiduidade, a dedicação e a eficiência dos agentes empossados em exercício, mediante observações regulares, e devendo a administração velar pelo treinamento e adaptação dos novos integrantes da organização pública, selecionados a partir de concurso público (D'ÁVILA, 2013).

## **2.8 Evolução da regulamentação legal sobre avaliação de desempenho no serviço público federal**

No Brasil, desde a década de 1970, a Administração Pública Federal vem buscando introduzir mecanismos efetivos de avaliação de desempenho.

A Lei 5.645, de 1970 (BRASIL, 1970) e seus decretos de regulamentação introduziram a base para o atual sistema de progressão funcional, com fulcro em critérios de mérito ou de antiguidade, e definiram as diretrizes para a criação do Plano de Classificação de Cargos (PCC), abrangendo todos os servidores da Administração Pública Federal Direta.

O Decreto 80.602, de 24 de outubro de 1977 (BRASIL, 1977), disciplinou o desenvolvimento dos integrantes dos cargos do Plano de Classificação de Cargos. Este decreto definiu a progressão funcional como a elevação do servidor à classe imediatamente superior àquela a que pertence, na respectiva categoria funcional, e o aumento por mérito como a movimentação do servidor de referência em que será localizado para a imediatamente superior, na respectiva classe.

Em 29 de abril de 1980, foi editado o Decreto 84.699 (BRASIL, 1980), que revogou o Decreto 80.602, alterando esses conceitos, definindo a progressão funcional como “progressão vertical” e a progressão por mérito como “progressão horizontal” e estabelecendo a distribuição quantitativa por classe



em cada categoria funcional, conforme o número de classes a que correspondessem.

A Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990 (BRASIL, 1990), que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civil da União, das autarquias e das fundações públicas federais, prevê em seu art. 20 a avaliação do desempenho para aprovação no estágio probatório, observados os seguintes fatores: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade. De acordo com o acórdão do Tribunal de Contas da União (TCU) 41/1992, a avaliação de desempenho dos servidores em estágio probatório tem por finalidade aferir se o servidor possui os requisitos citados para o cargo, o que somente no desempenho do cargo ele poderá demonstrar. Equivale a afirmar que o concurso em que o servidor foi aprovado e ingressou no serviço público por si só não define nem permite conhecer se ele possui estes requisitos.

A Lei 8.112 (BRASIL, 1990), em seu art. 20, §2º, prevê, ainda:

O servidor não aprovado no estágio probatório será exonerado ou, se estável, reconduzido ao cargo anteriormente ocupado... (BRASIL, 1990)

Finalmente, em 14 de maio de 2008, foi editada a Medida Provisória 431, posteriormente convertida na Lei 11.784, de 22 de setembro de 2008 (BRASIL, 2008), a qual lei instituiu a sistemática de avaliação de desempenho para servidores de cargos de provimento efetivo e dos ocupantes dos cargos de provimento em comissão da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, objetivando promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos e subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente quanto a capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e movimentação de pessoal.

A Lei 11.784 (BRASIL, 2008), em seu artigo 141, define avaliação de desempenho como o:

[...] monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e das entidades, tendo como referência as metas globais e intermediárias dos órgãos e entidades que compõem o Sistema de Pessoal Civil". O artigo 142 afirma que "a avaliação de desempenho individual será composta por critérios e fatores que reflitam as competências do servidor aferidas no desempenho individual das tarefas e atividades a ele atribuídas.

Estes critérios e fatores previstos pelo artigo 142 da Lei 11.784, de 2008 (Brasil, 2008), foram aprovados pelo Decreto 7.133, de 19 de março de 2010 (Brasil, 2010), e devem ser observados pelos órgãos e entidades ao realizarem o processo de avaliação de desempenho individual de seus servidores em estágio probatório.

O artigo 4º do citado decreto determina que devem ser avaliados, além das metas de desempenho individual, os seguintes fatores mínimos:

I - produtividade no trabalho, com base em parâmetros previamente estabelecidos de qualidade e produtividade;

II - conhecimento de métodos e técnicas necessários para o desenvolvimento das atividades referentes ao cargo efetivo na unidade de exercício;

III - trabalho em equipe;

IV - comprometimento com o trabalho;

V - cumprimento das normas de procedimentos e de conduta no desempenho das atribuições do cargo".

Além destes fatores mínimos, o art. 4º, em seu §2º, estabelece que um ou mais dos seguintes fatores possam ser incluídos no processo de avaliação de desempenho:

I - qualidade técnica do trabalho;

II - capacidade de autodesenvolvimento;

III - capacidade de iniciativa;

IV - relacionamento interpessoal;

V - flexibilidade às mudanças”.

O inciso 3º do art. 4º trata da atribuição de conceitos para avaliação na dimensão individual para servidores em estágios probatórios não ocupantes de cargo em comissão ou função de confiança, da seguinte forma:

“I - dos conceitos atribuídos pelo próprio avaliado, na proporção de quinze por cento;

II - dos conceitos atribuídos pela chefia imediata, na proporção de sessenta por cento;

III - da média dos conceitos atribuídos pelos demais integrantes da equipe de trabalho, na proporção de vinte e cinco por cento”.

Os servidores ocupantes de cargos em comissão ou função de confiança serão avaliados da mesma forma. No caso do item III, os integrantes da equipe de trabalho serão subordinados à chefia avaliada.

O Decreto 7.133 (BRASIL, 2010) prevê, ainda:

A atribuição de conceitos pelos integrantes da equipe de trabalho aos pares e à chefia imediata deve ser precedida de evento preparatório com vistas ao esclarecimento da metodologia, procedimentos, critérios e sua correta aplicação e que cabe à unidade de recursos humanos de cada órgão ou entidade de lotação consolidar os conceitos atribuídos ao servidor e dar ciência ao avaliado de todo o processado.

Velasco e Silva (2010) entendem que a legislação brasileira retrata o que é tratado na literatura especializada e afirmam que os critérios e os procedimentos dispostos no Decreto 7.133, de 2010 (BRASIL, 2010), são adaptações para a realidade da Administração Pública Federal brasileira das modernas práticas de gestão existentes, que coadunam com os objetivos de eficiência, eficácia e efetividade nos serviços prestados à sociedade.

### **3 METODOLOGIA DO ESTUDO EMPÍRICO**

Este capítulo tem por objetivo apresentar a abordagem e o método da pesquisa proposta neste estudo; a unidade de análise, a unidade de observação e os sujeitos; a técnica de coleta de dados; e a técnica empregada para a análise dos dados.

#### **3.1 Abordagem e método de pesquisa**

A pesquisa desenvolvida se enquadra em uma abordagem predominantemente qualitativa, mas também utilizando técnicas quantitativas para análise dos resultados. Na perspectiva de Günter (2006), a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como um espectro de métodos e técnicas, adaptados ao caso específico, ao invés de um método padronizado único. A concepção do objeto de estudo qualitativo sempre é vista na sua historicidade no que diz respeito ao processo de desenvolvimento do indivíduo e no contexto dentro do qual o indivíduo se formou. Na pesquisa qualitativa, há a aceitação explícita da influência de crenças e valores sobre a teoria, a escolha de tópicos de pesquisa, o método e a interpretação de resultados.

Para Alves-Mazzotti e Gewandszndjder (1999), o fato de uma pesquisa se propor à compreensão de uma realidade específica, em um dado contexto, não a exime de contribuir para a produção do conhecimento. Segundo os autores, os estudos qualitativos são caracterizados pela crença que as interpretações realizadas, referem-se a um determinado tempo e contexto, e, neste caso, não se pode falar em generalização nos termos tradicionais. No entanto, cabe ao pesquisador oferecer ao leitor uma descrição densa do contexto estudado, incluindo as características de seus sujeitos, ficando a cargo do leitor a decisão de aplicar ou não os resultados a um novo contexto, dependendo da semelhança entre eles.

Em relação ao método, a pesquisa se caracteriza como descritiva, que, na concepção de Collis e Hussey (2005), busca descrever o comportamento dos

fenômenos e identificar e obter informações sobre as características de determinado problema ou questão.

Quanto aos meios, é uma pesquisa de campo, por se tratar de “uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe dos elementos para explicá-lo” (Vergara, 2003) e, também, um estudo de caso, pois será pesquisada uma unidade específica. Vergara (2003) afirma que o estudo de caso, restrito a uma ou poucas unidades, como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou país, tem caráter de profundidade e detalhamento.

Esta pesquisa procurou identificar e analisar os principais aspectos organizacionais e individuais que interferem no processo de avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo em estágio probatório do IFMG – Campus Ouro Preto, na percepção de avaliadores e avaliados.

### **3.2 Unidade de análise, unidade de observação e sujeitos da pesquisa**

A unidade de análise estudada é parte de uma autarquia, o Campus Ouro Preto, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG). A unidade de observação é o processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos no que se refere ao estágio probatório. Os sujeitos são os servidores do IFMG – Campus Ouro Preto, na condição de avaliadores e avaliados.

Os servidores do IFMG – Campus Ouro Preto, que de janeiro de 2009 a junho de 2012, participaram como avaliadores e avaliados de processos de avaliação de desempenho de servidores em estágio probatório, são os sujeitos desta pesquisa. Este período temporal é justificável, pois, dessa forma, servidores que ingressaram na instituição neste período tiveram a oportunidade de ser avaliados, no mínimo, em uma das três etapas do processo de avaliação de desempenho, conforme determinado pelo Decreto 7.133, de 2010.

Na seleção dos entrevistados, utilizou-se o critério de seleção intencional dos participantes. Creswell (2010) afirma que a seleção intencional implica a escolha dos participantes ou dos locais que melhor ajudarão o pesquisador a entender o problema e a questão da pesquisa. Não se trata de uma seleção aleatória de um número de participantes. Segundo o autor, quatro aspectos devem ser observados para esta seleção: o local, os atores (quem será entrevistado), os eventos (em que os atores serão observados e/ou entrevistados) e o processo (a evolução dos eventos realizados pelos atores no local do estudo).

O Decreto 7.133 (BRASIL, 2010) determina que os servidores em estágio probatório sejam avaliados pela chefia imediata e por servidores que trabalham diretamente com o avaliado. Dessa forma, foram selecionados servidores que atuaram como avaliadores, na condição de gestores e de não gestores, lotados em diferentes setores do IFMG – Campus Ouro Preto.

Para a definição do número de participantes, foi utilizado o critério de saturação, o que, segundo Godoi, Bandeira de Melo e Silva (2010), significa que o pesquisador, vivenciando casos similares, observa que não mais serão encontrados dados adicionais para o desenvolvimento de seu trabalho. Para os autores, este processo é uma etapa da investigação, que consiste em um constante movimento de aproximação e retorno entre teoria e campo, realizado pelo pesquisador, para a construção do objeto. Esses autores acrescentam que a pesquisa qualitativa, sem a representatividade estatística, permite ao pesquisador voltar a campo, baseando no desenvolvimento teórico do trabalho, para ampliar o número de participantes ou aprofundar as entrevistas com os participantes. O critério que orienta o trabalho e determina o número de participantes é, em última análise, a evolução da compreensão analítica que dá consistência ao tema da pesquisa (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2010).

### **3.3 Coleta de dados**

A entrevista semiestruturada é a técnica de coleta de dados utilizada para a realização desta pesquisa.

A entrevista não é uma simples conversa, conforme explicam Cervo e Bervian (2006). É orientada para atender a um objetivo definido: recolher, por meio do interrogatório do informante, dados para a pesquisa. Esses autores destacam a importância da entrevista, utilizada constantemente por pesquisadores das ciências sociais e psicológicas, para obter dados que não podem ser encontradas em fontes documentais e que podem ser fornecidas por certas pessoas e que serão utilizados para o estudo de fatos e casos (CERVO; BERVIAN, 2006).

Bardin (2009) considera a entrevista como a encenação livre daquilo que a pessoa viveu, sentiu e pensou sobre alguma coisa, um discurso que ela orchestra, mais ou menos à sua vontade.

Para a estruturação das entrevistas, os objetivos específicos foram levados em consideração e relacionados à base teórica de suporte utilizada para a explicação dos fatos observados. Desta forma, foi possível a construção do roteiro para as entrevistas (APÊNDICE A). As entrevistas foram gravadas, transcritas na íntegra e impressas, visando facilitar a análise do material. Posteriormente, as percepções dos entrevistados foram catalogadas por assunto, para possibilitar uma visão geral sobre cada fator pesquisado, englobando os fatores organizacionais e individuais. A partir das tabelas, dos gráficos e do material coletado, foram realizadas as análises em relação aos objetivos do estudo.

### **3.4 Análise dos dados**

Para a análise dos dados, procedeu-se à análise de conteúdo, conceituada por Bardin (2009, p. 27) como um “conjunto de técnicas de análise das comunicações”, que pode ser considerado como um leque de instrumentos, ou

como um instrumento único, mas dotado de grande disparidade de formas e adaptável a um campo muito vasto das comunicações.

A análise de conteúdo, para Bardin (2009), é diferente da análise linguística. A linguística refere-se ao estudo da língua. Já a análise de conteúdo procura conhecer o que está por trás das palavras, uma busca de outras realidades, por meio das mensagens.

Gil (2002) sustenta que a análise qualitativa depende de fatores como natureza dos dados coletados, instrumentos de pesquisas e pressupostos teóricos que nortearão a investigação, todos eles interconectados.

Bardin (2009) organiza a análise de conteúdo em três fases: pré-análise; exploração do material; e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A pré-análise é a fase da organização propriamente dita. Objetiva sistematizar as ideias iniciais, para conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento de operações sucessivas em um plano de análise. Possui, em geral, três missões, que não necessariamente se sucedem em ordem cronológica, mas estão estreitamente ligados: a escolha dos documentos a serem analisados; a formulação de hipóteses e objetivos; e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final (BARDIN, 2009).

A exploração do material ocorre por meio do processo de codificação. Na codificação, os dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades, permitindo uma representação do conteúdo. A codificação utiliza procedimentos de recorte, contagem, classificação, desconto ou enumeração, com regras previamente formuladas, objetivando alcançar o núcleo central do texto (BARDIN, 2009). Os resultados obtidos são tratados por meio de operações estatísticas complexas, como a análise fatorial, ou mais simples, como as percentagens (Bardin, 2009).

Para a exploração do material, as respostas são agrupadas por assunto e por categorização dos sujeitos, relacionadas diretamente com os aspectos abordados no referencial teórico. Com este cenário, é possível construir tabelas



e gráficos que permitam uma representação das respostas dos sujeitos da pesquisa (BARDIN, 2009).

Para Bardin (2009), com os resultados à disposição, o pesquisador passa à fase de análise de conteúdo, em que pode propor inferências e interpretações a respeito dos objetivos previstos. Os resultados obtidos, a confrontação com o material e as inferências realizadas podem também subsidiar o pesquisador para realizar outras análises, com novas dimensões teóricas ou praticadas com técnicas diferentes (BARDIN, 2009).

Na análise dos resultados foram consideradas as variáveis relacionadas diretamente com o processo de avaliação de desempenho no serviço público federal, de servidores em estágio probatório, na visão de avaliadores gestores, não gestores e avaliados, tais como: efeito de halo, tendência central, efeitos de leniência e severidade e, erros de contraste e semelhança, recentidade e quadros de referência.

## 4 AMBIÊNCIA DA PESQUISA

A unidade de análise estudada é parte de uma autarquia, o Campus Ouro Preto, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG,) localizado na cidade Ouro Preto, interior do estado de Minas Gerais.

O antigo CEFET-OP foi criado pela Lei 3.552, de 16/02/59, alterada pelo Decreto-Lei 796, de 27/08/59, com a denominação Escola Técnica Federal de Ouro Preto (ETFOP), oferecendo os cursos técnicos de mineração e metalurgia. Em 14 de novembro de 2002, por meio de Decreto de 13 de novembro de 2002, publicado no Diário Oficial da União de 14 de novembro de 2002, teve sua denominação alterada para “Centro Federal de Educação Tecnológica de Ouro Preto” (CEFET-OP) (IFMG, 2012).

Em 29 de dezembro de 2008, com a criação dos Institutos Federais de Educação Tecnológica, pela Lei 11.892, o CEFET-OP, juntamente com o Centro Federal de Educação Tecnológica de Bambuí (CEFET-Bambuí) e a Escola Agrotécnica Federal de São João Evangelista (EAFSJE), constituíram o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG). O CEFET-OP passou a ser denominado “IFMG – Campus Ouro Preto” (IFMG, 2012).

Atualmente, o IFMG é composto por dez *campi*: Ouro Preto, Bambuí, São João Evangelista, Betim, Congonhas, Formiga, Governador Valadares, Ouro Branco, Ribeirão das Neves e Sabará, estando em fase de implantação os campi de Ibirité, Santa Luzia e Piumhí. Possui também unidades conveniadas em João Monlevade, Pompéu, Piumhí e Oliveira. Todos os *campi* e as unidades são vinculados a uma reitoria, com sede em Belo Horizonte (IFMG, 2012).

O IFMG ofertou durante o ano de 2012 cursos nos seguintes níveis: 4 cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu*, 26 cursos superiores nas modalidades Tecnológico, Licenciatura e Bacharelado, 53 técnicos nas modalidades Integrado, Concomitante, Subsequente, EJA (educação para jovens e adultos)

e a Distância e 11 de Formação Inicial e Continuada (FIC), contando, em 2012, com 14.131 alunos matriculados.

O curso técnico integrado ao ensino médio é ofertado àqueles que tenham concluído o ensino fundamental. Nesta modalidade, o estudante cursa o ensino médio em conjunto com a educação técnica. O curso técnico concomitante é ofertado àqueles que estejam cursando o ensino médio em outra instituição de ensino. Nesta modalidade, o estudante faz o curso técnico simultaneamente ao ensino médio. O curso técnico subsequente é oferecido somente a quem já tenha concluído o ensino médio. Os cursos EJA são ofertados para a educação de jovens e adultos, objetivando formar pessoas que não conseguiram se formar no ensino fundamental ou médio no período regular.

O quadro de servidores do IFMG é de 594 servidores administrativos e 615 docentes, conforme informações extraídas do “Relatório de Gestão do Exercício de 2012 – IFMG” (IFMG, 2012).

O IFMG – Campus Ouro Preto oferece os cursos técnicos de metalurgia, mineração, edificações, meio ambiente, automação industrial e segurança do trabalho, tecnológicos de conservação e restauro de bens imóveis, gastronomia e gestão da qualidade. Oferece ainda cursos de licenciatura em geografia e física, além de mais 20 cursos a distância e de formação inicial e continuada, contando 31 cursos em 2012, com 2.924 alunos regularmente matriculados. Para atender a esta demanda, possui 162 docentes e 175 servidores técnico-administrativos, sendo que, em relação ao Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos (PCCTAE), 29 servidores ocupam cargos de nível de apoio, 110 de nível intermediário e 36 de nível superior, conforme demonstrado no ANEXO A (IFMG, 2012).

A missão do IFMG – Campus Ouro Preto é: "Educar e qualificar pessoas para serem cidadãos(ãs) críticos(as), criativos(as), responsáveis e capazes de atuar na transformação da sociedade" (IFMG, 2012).

A estrutura organizacional do IFMG – Campus Ouro Preto, conforme apresentado no ANEXO B, possui um diretor geral e cinco diretorias: Diretoria de Administração e Planejamento, Diretoria de Relações Empresariais e Comunitárias, Diretoria de Inovação, Pesquisa e Extensão, Diretoria de Graduação e Pós-graduação e Diretoria de Ensino Técnico. Subordinadas às diretorias estão às coordenadorias e gerências, e a estas as coordenações, conforme apresentado no organograma do *campus* (IFMG, 2012).

As políticas de recursos humanos do IFMG são estabelecidas e centralizadas na Reitoria, pela Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), por meio da atuação do Conselho de Dirigentes, formado pelo reitor, pró-reitores e diretores dos *campi*. As políticas são aprovadas por um Conselho Superior, formado pelo reitor, representantes dos servidores técnico-administrativos, docentes e discentes e membros de comunidade externas ao IFMG (IFMG, 2012).

No IFMG – Campus Ouro Preto, os processos de avaliação de desempenho são realizados desde 1991, em atendimento à Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Os servidores em estágio probatório eram avaliados de acordo com as “Normas de Avaliação de Desempenho em Estágio Probatório do Servidor Técnico-administrativo em Educação do Centro Federal de Educação Tecnológica de Ouro Preto”, aprovadas por meio da Resolução 16, de 24 de junho de 2008, quando ainda se chamava CEFET-OP. A Resolução 19, de 25 de janeiro de 2012, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais aprovou as normas atualmente em vigor, específicas para servidores em estágio probatório, para todo o IFMG. Esta Resolução não trouxe alterações significativas no processo de avaliação de desempenho em relação à Resolução 16, restringindo-se quase que exclusivamente a uma mera atualização de nomes de comissões e órgãos (IFMG, 2012).

A regulamentação dos processos de avaliação dos servidores técnico-administrativos em estágio probatório apresenta como instrumentos quatro formulários: uma ficha de avaliação do técnico-administrativo pela chefia imediata (ANEXO C); uma ficha de avaliação do técnico-administrativo pelos pares de sua lotação, idêntica à da chefia imediata (ANEXO D); uma ficha de

avaliação do técnico administrativo por servidores de outros setores (ANEXO E); e uma ficha complementar, que oportuniza ao avaliado identificar aspectos que possam ter interferido negativamente em seu desempenho (ANEXO F) (IFMG, 2012).

O processo de avaliação de desempenho, do tipo 360º, é coordenado por uma comissão, nomeada pelo reitor, chamada “Comissão de Avaliação do Estágio Probatório dos Técnicos Administrativos em Educação” (CAEPTAE), sob a supervisão da Diretoria de Gestão de Pessoas na Reitoria, que encaminha os questionários, conforme modelo demonstrado em anexo, para cinco servidores sorteados, lotados no mesmo setor de trabalho do servidor avaliado, mais o chefe imediato, que farão a avaliação do servidor. O servidor também se avalia. Os servidores em estágio probatório, que tem duração de três anos, são avaliados no 10º, no 20º e no 30º mês do referido estágio. A comissão posteriormente realiza a análise dos resultados (IFMG, 2012).

Os questionários de avaliação, da chefia e de mais cinco servidores, são compostos de 20 perguntas, considerando os fatores de assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade, com pontuação que varia de 1 a 5 para cada pergunta, totalizando o máximo de 100 pontos (IFMG, 2012).

A ficha de autoavaliação do servidor contém cinco perguntas, sobre assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade (uma pergunta de cada critério), devendo-se atribuir notas de 1 a 5 pontos. No final, o valor total será multiplicado por 4, podendo se atingir o máximo de 100 pontos (IFMG, 2012).

Este processo é realizado em três etapas (10º, 20º e 30º mês do estágio probatório). A aprovação é condicionada a 60% de aproveitamento do somatório das três etapas de avaliação (IFMG, 2012).

O avaliado pode discordar do resultado da avaliação mediante a apresentação de recurso, solicitando reconsideração, devidamente justificado, ao Conselho

Superior do IFMG, que poderá designar uma comissão recursal para apurar os fatos e emitir parecer conclusivo sobre o recurso interposto. A comissão recursal terá trinta dias para concluir os trabalhos e encaminhar o processo para o Conselho Superior do IFMG, para decisão (IFMG, 2012).

De acordo com informação da Diretoria de Gestão de Pessoas do IFMG, desde a implantação do processo de avaliação de desempenho, em 1991, nenhum servidor técnico administrativo do IFMG – Campus Ouro Preto em estágio probatório foi reprovado em um processo de avaliação de desempenho (IFMG, 2012).

Tabela 1 - Número de servidores técnico administrativos avaliados - 1994 a 2012

<b>Ano</b>	<b>Número de servidores avaliados</b>	<b>Ano</b>	<b>Número de servidores avaliados</b>
1994	13	2004	0
1995	1	2005	0
1996	4	2006	0
1997	29	2007	4
1998	9	2008	0
1999	0	2009	11
2000	3	2010	0
2001	0	2011	25
2002	0	2012	12
2003	0		

Fonte: DGP/IFMG

## **5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Este capítulo aborda o perfil demográfico e funcional dos participantes; a análise dos fatores organizacionais e dos fatores individuais; e a percepção dos avaliadores gestores e não gestores, como também dos avaliados, em relação aos fatores organizacionais e individuais.

### **5.1 Perfil demográfico e funcional**

O estudo foi realizado com 21 servidores de diferentes setores do IFMG – Campus Ouro Preto, sendo 7 como avaliadores gestores, 7 avaliadores não gestores e 7 como servidores avaliados. Dos 21 entrevistados, 11 são mulheres e 10 são homens.

Os nomes dos entrevistados foram mantidos em sigilo. Eles foram identificados como entrevistados avaliadores gestores (E.AG1, E.AG2, E.AG3, E.AG4, E.AG5, E.AG6 e AG.7), entrevistados avaliadores não gestores (E.ANG1, E.ANG2, E.ANG3, E.ANG4, E.ANG5, E.ANG6 e E.ANG7) e entrevistados avaliados (E.AVALIADO1, E.AVALIADO2, E.AVALIADO3, E.AVALIADO4, E.AVALIADO5, E.AVALIADO6 e E.AVALIADO7).

A idade dos entrevistados variou de 22 a 57 anos. A média ficou em 39 anos, (TAB. 2).

Tabela 2 - Distribuição dos sujeitos por faixa etária

Idade	Avalia- dores Gestores	%	Avalia- dores Não Gestores	%	Avalia- dos	%	Total	%
Até 25 anos	-	0,0	-	-	2	28,6	2	9,5
De 26 a 30 anos	-	0,0	1	14,3	4	57,1	5	23,8
De 31 a 35 anos	1	14,3	1	14,3	1	14,3	3	14,3
De 36 a 40 anos	-	0,0	1	14,3	-	-	1	4,8
De 41 a 45 anos	1	14,3	1	14,3	-	-	2	9,5
De 45 a 50 anos	2	28,6	2	28,6	-	-	4	19,0
De 51 a 55 anos	2	28,6	-	-	-	-	2	9,5
+ de 56 anos	1	14,3	1	14,3	-	-	2	9,5
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,0</b>	<b>7</b>	<b>100,0</b>	<b>7</b>	<b>100,0</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A TAB. 3 mostra a distribuição dos sujeitos por tempo de serviço. A média de tempo de trabalho dos avaliadores gestores foi de 18,6 anos; dos não gestores, de 13,3; e dos avaliados, de 2,1 anos. A média geral de tempo de serviço foi de 11,3 anos.

Tabela 3 - Distribuição dos sujeitos por tempo de serviço

Idade	Avalia- dores Gestores	%	Avalia- dores Não Gestores	%	Avaliados	%	Total	%
Até 5 anos	-	-	3	42,9	7	100,0	10	47,6
De 6 a 10 anos	2	28,6	1	14,3	-	-	3	14,3
De 11 a 15 anos	-	-	-	-	-	-	-	-
De 16 a 20 anos	2	28,6	-	-	-	-	2	9,5
De 21 a 25 anos	1	14,3	2	28,6	-	-	3	14,3
De 26 a 30 anos	1	14,3	-	-	-	-	1	4,8
Acima de 30 anos	1	14,3	1	14,3	-	-	2	9,5
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,0</b>	<b>7</b>	<b>100,0</b>	<b>7</b>	<b>100,0</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

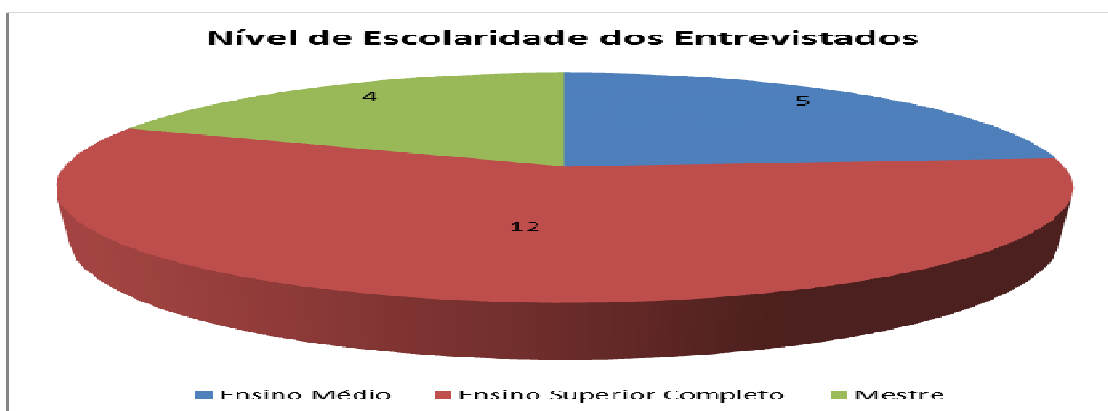
Fonte: Dados da pesquisa

Os entrevistados foram selecionados em diferentes setores da instituição e com formações profissionais diversas. Foram entrevistados 4 professores de ensino técnico e tecnológico que desempenham funções administrativas, 2 contadores, 2 técnicos em assuntos educacionais, 2 analistas de sistemas, 1 jornalista, 1 administrador de empresas, 1 técnico em física e 8 assistentes administrativos.



O GRAF. 1 apresenta o nível de escolaridade dos entrevistados.

Gráfico 1 – Distribuição dos entrevistados segundo o nível de escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa

## 5.2 Análise dos fatores organizacionais

Os aspectos organizacionais analisados com os entrevistados foram: envolvimento da alta gerência, utilização de instrumentos de avaliação de desempenho, necessidade de capacitação dos avaliadores, importância de um ambiente saudável e interferências políticas nos processos de avaliação de desempenho em período probatório. Os aspectos individuais tratados envolveram aspectos relacionados a: personalidade, despreparo dos avaliadores, relação com a estabilidade funcional, erros de leniência e severidade, de recentidade, de quadros de referência e de tendência central e efeito de halo.

O envolvimento da direção da organização, na visão de Bergamini (1982), é fundamental para o sucesso do processo de avaliação de desempenho, tornando-o mais facilmente aceito pelos níveis inferiores. Bohlander, Snell e Sherman (2003) consideram que os avaliadores devem ser avaliados pelos subordinados pelo mesmo sistema, para demonstrar a importância e o envolvimento da alta gerência com o processo de avaliação de desempenho (TAB. 4).

Tabela 4 - Envolvimento da direção da instituição com o processo de avaliação de desempenho

Itens discriminados	Avaliadores Gestores %	Avaliadores Não Gestores %	Avaliados %	% Médio
A direção está envolvida.	42,9	42,9	28,6	38,3
A direção está envolvida, mas não o suficiente.	14,2	-	-	4,7
A direção está envolvida, mas existem obstáculos.	-	14,2	-	4,7
A direção está se organizando, mas o processo é lento.	-	-	14,3	4,7
A direção não está envolvida.	28,6	42,9	57,1	42,9
Não acompanhou a atuação da direção e não opinou.	14,3	-	-	4,7
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

O não envolvimento da direção com o processo de avaliação de desempenho é apontado por 28,6% dos avaliadores gestores, 42,9% dos avaliadores não gestores e 57,1% dos avaliados, conforme apresentado na TAB. 4. Já 42,9% dos avaliadores gestores e não gestores e 28,6% dos avaliados entendem que há envolvimento da direção. De forma geral, para 47,7% dos entrevistados existe o envolvimento da direção da instituição e para 42,9% não existe. Um entrevistado, que corresponde a 4,7%, alegou não saber responder, por considerar que não acompanha os trabalhos da Comissão de Avaliação do Estágio Probatório dos Técnicos Administrativos em Educação (CAEPTAE).

A concepção de Bohlander, Snell e Sherman (2003) encontra respaldo no relato do E.AVALIADO2, que atribui grande importância a seu processo de avaliação de desempenho, com forte impacto em sua vida pessoal e profissional. Ele percebe descaso de seus superiores para com o processo de avaliação.

[...] não senti o envolvimento da direção em nenhum momento. Eu acho que, pelo contrário, é muito distante. Inclusive, a própria chefia, ela está muito acima de você. A importância que ela dá para um processo que às vezes... para a gente é tão importante. Você fica aflito para saber. Aí, chegou seu período. Nossa! Eu sei que é agora. Então, daqui a tanto tempo, e aí não teve. Parece que realmente não tem importância para os avaliadores. Para o avaliado, sim, mas para aquele que está avaliando não tem a menor pressa, não faz questão alguma de preencher aquilo ali. (E.AVALIADO2)

A fala do E.AVALIADO1 demonstra desinteresse, desorganização, como também o não envolvimento da direção:

[...] tinha uma “menina” no meu setor que já tinha quatro anos que estava trabalhando lá e o primeiro questionário de avaliação dela chegou depois dos quatro anos. Isso aí já mostra que não estão muito envolvidos. (E.AVALIADO1)

E.ANG3 apresentou um posicionamento diferente dos outros servidores ao considerar que o maior obstáculo provém dos próprios servidores, que não desejam uma avaliação de desempenho que realmente os avalie:

Eu acho que a direção quer se envolver, fazer um trabalho legal, mas há um monte de obstáculos, não é? [...] Se for fazer uma avaliação pra valer, eu acho que nem sindicato, nem os próprios funcionários, os servidores, nem eles querem, porque se for uma coisa mesmo pra valer, nos moldes de uma organização privada mesmo, eles não querem passar por isso, não. (E.ANG3)

Já para o E.AVALIADO4 a direção está envolvida e se organizando para a criação de uma sistemática de avaliação de desempenho, mas este processo ainda está lento:

A sensação que eu tenho é que ainda está começando. O pessoal está tentando se organizar para colocar a casa em ordem, fazer no período certo, fazer no tempo certo, mas parece que ainda não está, não. Estava montando uma comissão, não é? Então, está lento o processo ainda. Ainda estão se organizando. (E.AVALIADO4)

Nesse aspecto citado pelo E.AVALIADO4, o da organização do órgão em relação ao instrumento de avaliação de desempenho, a instituição aprovou, por meio da Resolução 19, de 25 de janeiro de 2012, o uso de questionários fechados para proceder à avaliação de desempenho de seus servidores em estágio probatório. Para Krumm (2005), quanto mais subjetivo o instrumento de avaliação de desempenho, mais ela está sujeita a erros. Um dos relatos considera o questionário limitador da avaliação do desempenho, não promovendo uma análise em profundidade do desempenho do avaliado:

[...] Às vezes, você está na sua terceira etapa de avaliação de desempenho onde tem que ser analisado se realmente você tem perfil para permanecer onde você está. Mas existe um padrão, um formulário modelo, que, independente da questão, tem que ser analisado. É bom por um lado, sim, porque padroniza para todo mundo. Eles vão utilizar o mesmo formulário, que, apesar de ser cada

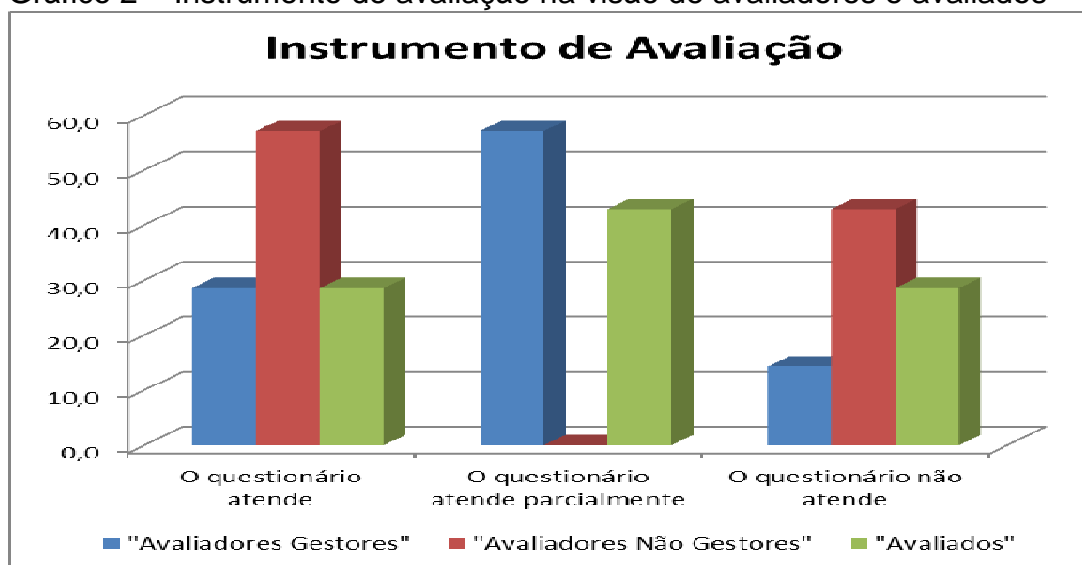
caso um caso, mas eu acho que às vezes o resultado, a essência, que realmente teria que ser aproveitada, ela não é tão bem aproveitada porque a limitação das respostas é muito grande. Ou são números de um a cinco ou é bom, ruim, péssimo, regular. Não sei se isso a pessoa que for avaliar e vai usar aquilo ali depois tem condições de extrair tudo que precisaria numa avaliação. (E.AVALIADO2)

Em relação ao instrumento de avaliação de desempenho, a percepção da maioria dos entrevistados corrobora que o formulário atende ao propósito de avaliar o desempenho do servidor, mas poderia ser aperfeiçoado, sugerindo que, além da pontuação relativa aos requisitos básicos, como assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade, deveria existir um espaço para uma análise mais explanatória e aprofundada.

Para 28,6% do total de entrevistados o instrumento de avaliação não atende ao seu propósito, e os termos retratados foram “fraco”, “conciso”, “obscuro”, “muito ruim” e “terrível”.

Constatou-se, com base na percepção de avaliadores e avaliados, que o formulário de avaliação somente é aceito pela maioria dos avaliadores não gestores. As percepções dos avaliadores gestores e avaliados são bem semelhantes sobre os questionários utilizados, conforme apresentado por meio do GRÁF. 2:

Gráfico 2 – Instrumento de avaliação na visão de avaliadores e avaliados



Fonte: Dados da pesquisa

Para 57,1% dos avaliadores gestores e 42,9% dos avaliados o questionário poderia ser melhorado ou utilizado em conjunto com outras formas de avaliação. Eles criticam especialmente o fato de o questionário fechado não permitir uma avaliação mais aprofundada e qualitativa do desempenho do servidor, conforme pode ser observado nas falas do E.AG7 e E.AVALIADO2:

Terrível aquilo. [...] Muito ruim. Na verdade, eu vou te dizer: ele é muito pouco, tipo assim, é 8 ou 80 em algumas situações. Eu acho que se tivesse uma coisa mais bem formulada, talvez facilitasse a questão até de a pessoa ficar à vontade de avaliar. [...] Então, tem uma pergunta que é péssima: se a pessoa se veste bem. Essa pergunta é péssima, porque poderia colocar de outra forma. Por que eu vou colocar se a pessoa se veste bem? (E.AG7)

Olha, eu acho que, em minha opinião, ele não é muito adequado, não. Eu acho que aqueles tópicos, aqueles “itenzinhos” lá, muito curtos. Claro que não daria para fazer nada muito extenso porque senão ia ficar cansativo até para quem está utilizando o questionário e vai avaliar. Mas, às vezes, ele não resume realmente o ponto que tem que ser avaliado. É muito padronizado. Parece que serve para qualquer coisa, e, às vezes, não é aquilo que eles estão querendo avaliar. [...] Eu acho que poderia ter as questões fechadas, sim, mas deixaria um espaço para opiniões, um trecho mais aberto, para que a gente pudesse ter um pouco mais de conhecimento a respeito da pessoa que está avaliando a outra. Não só está coisa fechada, limitada. Eu acho que dificulta um pouco. (E.AVALIADO2)

A padronização das informações é o argumento mais utilizado pelos entrevistados que defendem o questionário utilizado pelo órgão:

[...] o questionário, eu vejo de uma forma boa, porque você parametriza as respostas. Eu acho melhor. (E.ANG4)

Analisando a percepção do total dos entrevistados, 28,6% entendem que o questionário não atende; para 33,3% o entendimento é que o questionário necessita de melhorias; e 38,1% consideram que o formulário atende perfeitamente ao objetivo de avaliar o desempenho dos servidores.

Outro fator que possivelmente possa interferir no processo de avaliação de desempenho é a capacitação dos avaliadores, destacada por Bergamini e Beraldo (1989) como necessária para a realização de uma avaliação de desempenho justa e eficaz.

Pelos depoimentos dos entrevistados, percebeu-se que nenhum deles recebeu algum tipo de orientação ou treinamento para proceder a uma avaliação de desempenho. Eles reafirmaram a importância de um treinamento específico para o cumprimento desta tarefa.

A experiência adquirida no cargo e o fato de já terem realizado diversas avaliações de desempenho foram argumentos utilizados pelos avaliadores que afirmaram não necessitar de nenhum tipo de orientação.

Entre os avaliados, 3 preferiram não opinar, 2 não se manifestaram claramente a respeito do assunto e 2 afirmaram que os avaliadores precisam de orientação ou preparação para a realização da avaliação de desempenho. Neste contexto, a TAB. 5 demonstra a percepção dos avaliadores gestores e não gestores:

Tabela 5 - Necessidade de capacitação dos avaliadores

Itens discriminados	Avaliadores Gestores %	Avaliadores Não Gestores %	% Médio
Precisam de orientação ou treinamento.	71,4	85,7	78,6
Não precisam de orientação ou treinamento.	28,6	14,3	21,5
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Como se pode observar, a capacitação dos avaliadores é um fator sobre o qual os entrevistados se posicionam em termos da sua necessidade, em média 78,6%. No entanto, E.AG6 afirma que não precisa de orientação para avaliar um subordinado, por se tratar de uma tarefa rotineira:

Um treinamento em si, nós não recebemos, mas a gente tem alguma experiência, em função das várias avaliações especialmente em estágio probatório. [...] no meu caso, como eu já fiz várias avaliações no departamento de química de Ouro Preto, eu me sinto à vontade. (E.AG6)

Em relação ao ambiente para a realização da avaliação de desempenho, Bergamini e Beraldo (1989) consideram que a existência de um ambiente saudável é um fator organizacional importante para o êxito do processo. As autoras definem “ambiente saudável” como aquele em que as pessoas possam se relacionar abertamente, de forma franca e espontânea.

Pelos relatos obtidos dos pesquisados, percebeu-se que eles entenderam como ambiente o setor específico em que trabalham, e não a instituição como um todo. Dessa forma, os avaliadores gestores e os avaliados apontaram que o ambiente de trabalho é saudável, em que se pode falar abertamente. Alguns relatos dos avaliadores gestores salientaram que a avaliação é um processo rotineiro, tranquilo, e que as críticas são construtivas. Já o argumento da maioria dos avaliadores não gestores é de que o ambiente não é saudável, que os colegas não sabem receber críticas e levam para o lado pessoal e que avaliações negativas colaboram para criar um clima ruim no ambiente de trabalho.

As percepções dos entrevistados se polarizaram entre aqueles que afirmaram que o ambiente é saudável ou não, de acordo com os dados constantes da TAB. 6. Apenas 3 entrevistados apresentaram percepções diferentes: 1 afirma que o ambiente se torna saudável após a conclusão do estágio probatório; 1 considera que o ambiente é “mais ou menos saudável” e 1 declarou que o processo de avaliação de desempenho é sigiloso e que não se tem o *feedback* da avaliação. Os dados da TAB. 6 revelam que para a maioria dos entrevistados avaliadores gestores e avaliados o ambiente é saudável, enquanto para a maioria dos avaliadores não gestores o ambiente não é saudável.

Tabela 6 – Percepção do ambiente de trabalho

Itens discriminados	Avaliadores Gestores %	Avaliadores Não Gestores %	Avaliados %	% Médio
Ambiente é saudável	71,4	14,3	57,2	47,6
Ambiente se torna saudável após o estágio probatório	14,3	-	-	4,8
O ambiente é mais ou menos saudável	-	-	14,3	4,8
Não soube afirmar porque considera o processo sigiloso	-	-	14,3	4,8
Ambiente não é saudável	14,3	85,7	14,3	38,1
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

O receio quanto à forma como uma possível avaliação negativa seria recebida pelo avaliado é citado pelos avaliadores como justificativa para a percepção de que o ambiente para proceder à avaliação de desempenho não é saudável:

[...] eu não me sinto na liberdade de fazer uma crítica. [...] primeiro, porque elas têm gênios diferentes. Então, se eu fizer uma crítica com uma pessoa que tem um estopim curto, ela não vai querer entender porque que eu tenho esse pensamento. Ela vai ter um julgamento dela... Então, eu não me sinto na liberdade de fazer críticas às pessoas diretamente, vamos dizer assim. [...] o relacionamento com o colega pode ser saudável ali, e tal, mas você colocar o dedo na ferida aí pode dar problema (E.AG1)

[...] Inclusive, aconteceu comigo uma coisa mais ou menos assim. Não que eu tenha dado uma nota ruim. Pra você ter ideia, a nota ruim, que a pessoa achou ruim, foi um 7, que eu dei num quesito só. O resto eu dei tudo nota 9, 10. E porque eu coloquei um 7 a pessoa veio me questionar: “mas você colocou um 7 aqui, nessa parte aqui” . Aí, assim, já ficou um mal-estar, entendeu? Já ficou uma coisa meio assim. Não foi bacana, entendeu? Ficou constrangedor. A pessoa foi me questionar: “Por que nessa parte você me deu 7”? A pessoa que é avaliada ela tem depois acesso a esse questionário, não é? E, realmente, eu não acho legal, não. [...] Não tem esse ambiente, não... (E.ANG2)

Percebeu-se no caso citado pelo E.ANG2 que não ocorreu um *feedback* da avaliação de desempenho. O avaliado teve acesso à sua avaliação e questionou o avaliador de uma forma que o constrangeu, mesmo porque o avaliador não considerou sua avaliação como negativa. A ausência do *feedback* nas avaliações de desempenho parece ser uma constante, mesmo nos casos em que com o avaliado teve acesso a suas avaliações, conforme relatos dos sujeitos E.AVALIADO1 e E.AVALIADO5:

Uma coisa engraçada é que eu não tive acesso a nenhuma das minhas avaliações. Eu só fiquei sabendo que eu tinha sido aprovada no estágio probatório quando eu tive aquela progressão no contracheque. Eu não pude nem ter essa oportunidade de tentar questionar alguma coisa. Acho que eu só cheguei a ver uma avaliação minha uma vez, por engano, que, em vez de mandar a avaliação para a DGP (Departamento de Gestão de Pessoas), mandaram para mim. Aí que eu tive acesso a algumas coisas. Mas, dependendo da nota eu, não ia procurar saber, não. Se fosse mais de seis, tá bom. (E.AVALIADO1)

Só que o processo é bem sigiloso, porque você recebe o papel. Você mesmo se avalia, avalia seu ambiente e roda um papel, mas você não pega as respostas, não. (E.AVALIADO5)



As percepções divergentes encontradas entre os avaliadores gestores e não gestores podem ser decorrentes dos papéis que desempenham na instituição. Avaliar um subordinado é uma tarefa inerente à função do gestor, que ocupa uma função de superioridade em relação ao avaliado, enquanto para o não gestor é uma atribuição que pode deteriorar a relação com outro servidor do mesmo nível na hierarquia do órgão. Há que se ressaltar também que, em geral, os gestores são transitórios nas funções que ocupam e os demais servidores, não, como observado pelo E.ANG4:

[...] o cargo dele passa. A pessoa passa pelo cargo, e o servidor continua... (E.ANG4)

Além dos fatores já citados, Martins *et al.* (2010) percebem a implantação de uma sistemática de avaliação de desempenho no serviço público como de difícil operacionalização, porque, em regra, é um espaço em que acontece o apadrinhamento político, com a utilização da avaliação de desempenho para o favorecimento de alguns e perseguição de outros. Neste contexto, os entrevistados foram instados a se pronunciarem sobre o impacto dos aspectos políticos na avaliação de desempenho. Nestes depoimentos, constatou-se que as questões políticas afloram com mais força na instituição nos momentos de greves e de eleições internas para as funções de diretor do *campus* e/ou de reitor do IFMG. As percepções de E.AG4 e de E.ANG1 se enquadram na concepção de Martins *et al.* (2010) :

Aqui tem o problema da perseguição. Então, o que as pessoas fazem fica marcado. Nós fizemos greve, e falaram que a gente era contra a direção. Então, eu não sei se isso pode pesar na hora de uma avaliação. [...] eu penso que interfere sim, que aqui há perseguição, porque, infelizmente, eu sou vítima. Eu estou falando mesmo de um exemplo que vivenciei. (E.AG4)

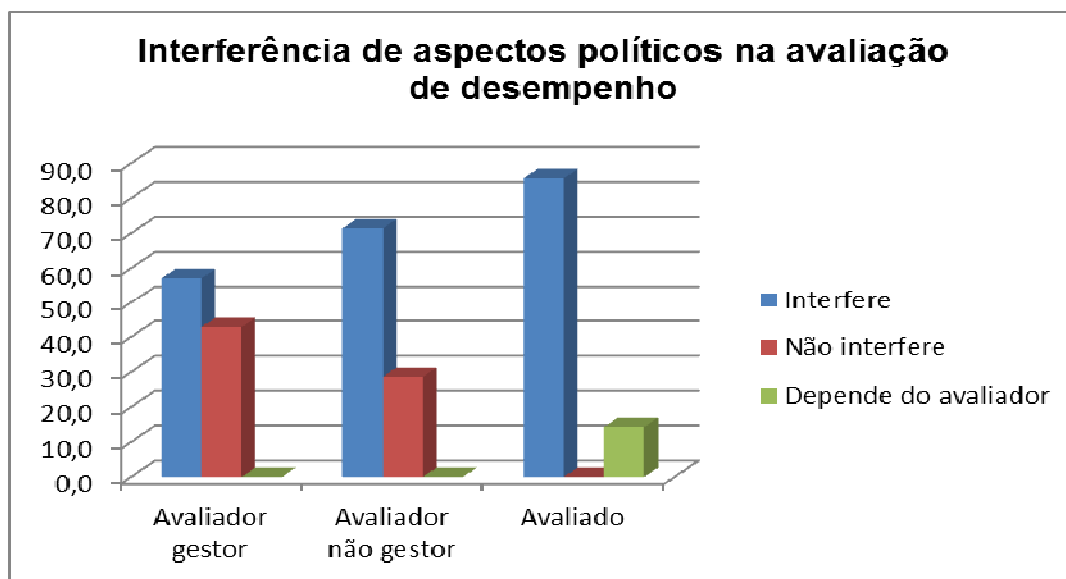
Com certeza [que interfere]. Eu até acho que uma das coisas que deveria ter na resolução é que no ano que tivesse um ano de escolha de reitor, de diretor, eu acho que não deveria ter avaliação de estágio probatório ou avaliação do desempenho. (E.ANG1)

Sintetizando as falas da maior parte dos entrevistados, a política, especialmente em momentos em que ocorram greves ou eleições internas na

instituição, influencia o processo de avaliação de desempenho. Para os entrevistados, avaliadores com posições políticas contrárias às dos avaliados podem prejudicá-los no momento da avaliação. Para estes entrevistados, a avaliação de desempenho deveria ser suspensa na instituição nesses momentos. Os avaliadores que têm entendimento contrário afirmaram que sabem separar uma coisa da outra e que não há influência política no processo de avaliação de desempenho.

Na percepção de 71,4% de avaliadores não gestores, as questões políticas interferem no processo de avaliação de desempenho. Este percentual é ainda maior na percepção dos avaliados – 85,7% –, conforme demonstrado pelo dados do GRÁF. 3:

Gráfico 3 – Interferência de aspectos políticos na avaliação de desempenho



Fonte: Dados da pesquisa

Entre os avaliadores gestores ficou constatado também o maior percentual (57,1%) dos que afirmam que há interferência de aspectos políticos na avaliação de desempenho. Nesta direção tem-se o relato do E.AG7:

Eu acho que sim, pra quem tem pretensões de fazer bonito, assim de manter a sua imagem. Eu acho que sim... (E.AG7)

A transitoriedade dos ocupantes de funções do mais alto escalão no órgão motivada por aspectos políticos também foi objeto desta pesquisa em relação à avaliação de desempenho no estágio probatório. A maioria dos entrevistados posicionou-se afirmando que a transitoriedade em funções de chefia interfere no processo de avaliação de desempenho. A principal consequência dessa transitoriedade, de acordo com os entrevistados, é a falta de compromisso dos gestores com o setor e os subordinados, por entenderem que esta condição de gestor é passageira. Outro fator levantado é a troca de papéis: o gestor, no futuro, será avaliado por um atual subordinado. Por este motivo, o gestor teria receio em avaliar negativamente um subordinado. Um terceiro fator apontado é a falta de conhecimento do gestor das atividades do setor e do desempenho dos subordinados. Os entrevistados que afirmaram que a transitoriedade não afeta a avaliação de desempenho alegaram que os gestores são comprometidos com a instituição e que a avaliação de desempenho é realizada periodicamente. Em função desta situação, eventuais erros de avaliação podem ser corrigidos. O resultado é demonstrado por meio da TAB. 7:

Tabela 7 - Alternância dos ocupantes de funções de gestão

<b>Itens discriminados</b>	<b>Avaliadores Gestores %</b>	<b>Avaliadores Não Gestores %</b>	<b>Avaliados %</b>	<b>% Médio</b>
Interfere	57,1	71,4	42,9	57,1
Não interfere	28,6	28,6	42,9	33,4
Depende da personalidade do avaliador	14,3	-	-	4,8
Não sabe avaliar	-	-	14,3	4,8
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A alternância dos ocupantes de funções de alto escalão motivada por aspectos políticos no IFMG – Campus Ouro Preto, para a maioria dos avaliadores gestores e não gestores, compromete a avaliação de desempenho. Os avaliados tiveram percepções divididas: 3 afirmam que essa alternância interfere na avaliação de desempenho; 3, que não interfere. Um não soube opinar, por ter tido sempre a mesma chefia.

Segundo o depoimento de E.AG3, o comprometimento do chefe deve estar acima das questões políticas:

[...] não deveria. Mesmo que ela seja transitória, o chefe tem que ter compromisso, sim. Então, não vejo dessa maneira, não, tomando por mim. Que eu fique um mês, que eu fique um ano, que eu fique eterno, a avaliação tem o mesmo comprometimento. Então, não posso falar que a questão transitória comprometeria, porque eu estou tomando por base a avaliação que eu faria. (E.AG3)

Para E.ANG4, a grande rotatividade nas funções de direção pode gerar justamente a falta do mesmo comprometimento, interferindo, dessa forma, no processo de avaliação de desempenho:

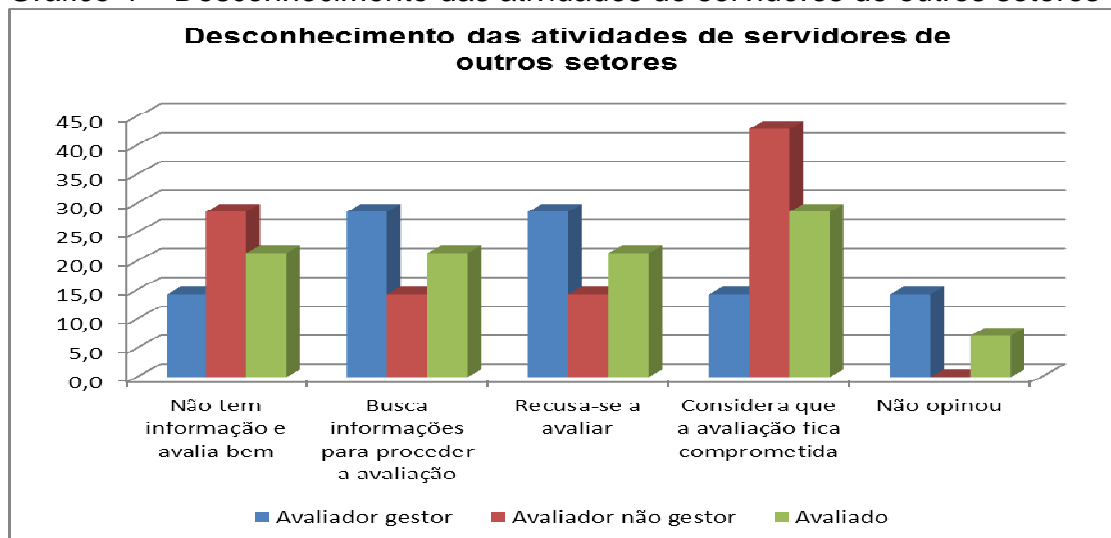
[...] como ele não tem um vínculo grande, não tem uma convivência grande com o servidor, [...] Então, eu creio que interfere, sim. Se a pessoa não for muito comprometida, pode interferir, sim, no processo de avaliação. (E.ANG4)

O desconhecimento das atividades realizadas pelos servidores e de quais são os resultados que deles se esperam, segundo Balassiano e Sales (2004), gera distorções no processo de avaliação de desempenho, transformando-o em mera formalidade, com o objetivo de cumprimento da legislação.

Os entrevistados, quando questionados sobre o modo como avaliam servidores de outros setores, revelaram que não possuem informações aprofundadas sobre o desempenho desses servidores. Nestes casos, os avaliadores afirmaram que se recusam a avaliar, ou buscam informações para procederem à avaliação, ou avaliam bem os servidores, mesmo sem conhecerem o desempenho deles, considerando que a avaliação fica comprometida.

O GRÁF. 4 e os depoimentos que se seguem revelam a visão dos entrevistados:

Gráfico 4 – Desconhecimento das atividades de servidores de outros setores



Fonte: Dados da pesquisa

Aí, fica mais complicado ainda você avaliar. Fica mais difícil ainda. [...] Então, falar com você a verdade: pra mim, é um pedaço de papel que está ali, que eu tenho que preencher, e eu não vou prejudicar ninguém, não é, porque também não acredito nesse sistema de avaliação. Então, eu dou nota 10 pra todos os itens. Eu faço isso. (E.ANG2)

Eu já tive um caso que eu tive que pedir informações do que a pessoa faz. Como que eu ia avaliar aquela pessoa? Porque não estava... para mim não estava claro. Então, aí tive que correr atrás de informações, não é? (E.AG2).

### 5.3 Análise dos fatores individuais

Os entrevistados foram solicitados a apontar quais características e qualidades os avaliadores devem possuir para proceder à avaliação de desempenho de seus colegas ou subordinados. O objetivo de conhecer essa percepção dos entrevistados sobre o avaliador está relacionado à sua relação com fatores individuais como subjetividade, dificuldade dos avaliadores em fazer críticas, relação com o estágio probatório, erros ou vícios decorrentes de características de personalidade do avaliador, como o efeito de halo, erro de tendência central, erros de leniência e severidade, erros de contraste e semelhança, erros de recentidade e erros de quadro de referência.

Entre os 21 sujeitos pesquisados, apenas 1, E.AVALIADO5, não se pronunciou a respeito das características ou qualidades que um avaliador deve possuir para a realização da avaliação de desempenho. Os entrevistados apresentaram 22 situações, em que surgiram 9 características ou qualidades que julgam importantes no processo. Imparcialidade foi a característica mais citada pelos entrevistados, 8 vezes. Exemplo de profissionalismo foi citado 5 vezes; conhecimento do trabalho, 4 vezes; e conhecimento sobre o processo de avaliação de desempenho, 2 vezes. Outros termos que surgiram foram: idoneidade, seriedade, competência, tranquilidade e bom senso (TAB. 8).

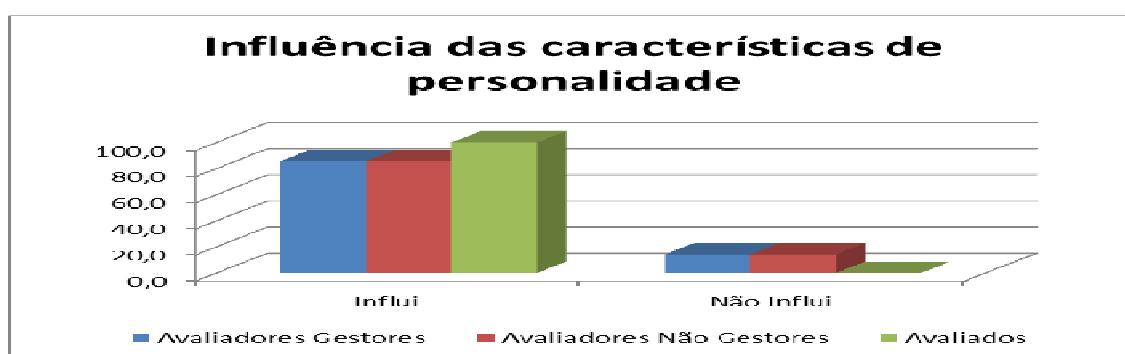
Tabela 8 - Características que o avaliador deve possuir - 22 citações

Itens discriminados	Avaliadores Gestores	Avaliadores Não Gestores	Avaliados	Total
Imparcialidade	3,0	2,0	3,0	8,0
Exemplo de profissionalismo	1,0	1,0	3,0	5,0
Conhecimento do trabalho	1,0	3,0	-	4,0
Conhecimento sobre avaliação	1,0	1,0	-	2,0
Idoneidade	1,0	-	-	1,0
Seriedade	1,0	-	-	1,0
Competência	1,0	-	-	1,0
Tranquilidade	1,0	-	-	1,0
Bom senso	1,0	-	-	1,0
<b>TOTAL</b>	<b>11,0</b>	<b>7,0</b>	<b>6,0</b>	<b>22,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Posteriormente, os 21 entrevistados foram indagados se as características de personalidade do avaliador têm alguma influência no processo de avaliação de desempenho. O resultado é demonstrado por meio dos dados constantes do GRÁF. 5:

Gráfico 5 – Influência das características de personalidade



Fonte: Dados da pesquisa

Apenas 2 entrevistados afirmaram que não há influência. Ainda assim, 1 deles alegou não haver influência, por não acreditar no processo de avaliação de desempenho:

[...] é, não vai ter resultado. O resultado vai ser o mesmo...[...] eu nunca vi ninguém ser, na instituição, ser reprovado em estágio probatório (E.AG1)

Em outro momento, no entanto, o mesmo entrevistado argumentou, quando questionado sobre os erros de leniência e severidade, que dificilmente teria um posicionamento mais crítico em relação ao desempenho de um subordinado, por não ser essa uma das suas características de personalidade:

Mas não é minha personalidade. É difícil (ser mais crítico), porque não é a minha personalidade... (E.AG1)

Imparcialidade foi o argumento utilizado pelo E.ANG1 para justificar sua percepção de não acreditar na influência da personalidade sobre a avaliação de desempenho:

Não. Eu acredito que não. [...] eu tento ser o mais imparcial possível. (E.ANG1)

Nesse cenário, ressalvando a percepção do E.ANG1, a personalidade dos avaliadores, para os entrevistados, tem influência no processo de avaliação de desempenho, apesar dos critérios técnicos definidos pelo Decreto 7.133 (BRASIL, 2010) e pela Resolução 19, de 25 de janeiro de 2012, do IFMG.

A subjetividade, decorrente da personalidade dos avaliadores pode ser considerado um dos limitadores da avaliação 360º, conforme já afirmado por Pontes (2010), pois as pessoas podem interpretar de diferentes formas um mesmo fator ou competência.

Não se observou neste estudo a resistência dos gestores em fazer críticas aos subordinados, citada por McGregor (1997), nem a concepção de que os gestores vivenciam a avaliação que fazem de outras pessoas como um gesto hostil e agressivo, conforme preconiza Levinson (1997).

As falas dos avaliadores gestores indicam que eles consideram a avaliação de desempenho um processo normal, rotineiro, e que se sentem tranquilos para realizar esta tarefa, pois já a fizeram várias vezes. Os avaliadores não gestores revelaram que se sentem acanhados, preocupados, que não gostam de avaliar e que não se sentem à vontade em avaliar. O depoimento do E.ANG3 retrata bem este sentimento:

Ai, meu Deus, Ai, meu Deus! Mas, graças a Deus, as duas pessoas que eu avalei não tinham problemas, não é? (E.ANG3)

Os dados constantes da TAB. 9 demonstram que os avaliadores não gestores apresentam mais dificuldades para a realização da avaliação de desempenho do que os avaliadores gestores.

Tabela 9 – Resistência dos avaliadores a avaliar outros servidores

<b>Itens discriminados</b>	<b>Avaliadores Gestores %</b>	<b>Avaliadores Não Gestores %</b>	<b>% Médio</b>
Considera a avaliação uma obrigação.	14,3	-	7,2
Considera um procedimento normal.	57,1	28,6	42,9
Não gosta, mas não se sente desconfortável.	14,3	-	7,2
Não gosta e sente-se desconfortável.	14,3	57,1	35,7
Não tem problemas para avaliar porque não acredita no processo.	-	14,3	7,2
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A avaliação de desempenho no serviço público pode apresentar outro componente dificultador, na visão de Odelius e Santos (2007). A estabilidade funcional deveria ser uma salvaguarda do Estado para uma atuação independente de seus servidores, mas ocorreu um desvirtuamento da estabilidade, e ela tornou-se uma garantia de emprego para o servidor investido do cargo e uma vulnerabilidade na relação trabalhista. Neste sentido, os entrevistados foram questionados se avaliar um servidor, com o conhecimento prévio de que uma avaliação negativa poderia ocasionar a exoneração do cargo do avaliado em função do seu fraco desempenho interfere na avaliação de desempenho.



A maioria dos entrevistados declarou que não avaliaria negativamente um servidor em estágio probatório, independente do seu desempenho, se existisse o risco de este servidor ser exonerado. Já 28,7% dos entrevistados afirmaram que não alterariam sua avaliação de desempenho do avaliado mesmo com a possibilidade de exoneração do cargo. Esses entrevistados apontaram o fato de que a avaliação é realizada em três momentos, por várias pessoas, e que, dessa forma a responsabilidade pelo resultado da avaliação de desempenho é compartilhada por todos que o avaliaram.

O resultado é apresentado por meio dos dados constantes da TAB.10:

Tabela 10 - Relação da estabilidade com a avaliação de desempenho

Itens discriminados	Avaliadores Gestores %	Avaliadores Não Gestores %	Avaliados %	% Médio
Não influencia, porque não acredita no processo.	14,3	-	-	4,8
Não influencia, porque o avaliador tem que ser imparcial.	14,3	-	-	4,8
Não influencia, porque a avaliação não é realizada em um apenas um único momento.	28,6	28,6	-	19,1
Influencia, porque servidor muda o desempenho após a avaliação.	14,3	-	-	4,8
Influencia, porque não quer que o servidor perca o emprego.	28,6	71,4	57,1	52,4
Não opinaram.	-	-	42,9	14,3
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Os depoimentos revelaram a dificuldade dos avaliadores, principalmente dos não gestores, de avaliar servidores em uma situação hipotética de exoneração do cargo pela não aprovação no estágio probatório. O medo de prejudicar uma pessoa parece superar a imparcialidade, citada pelos entrevistados como principal característica que o avaliador deve ter:

Eu levo em consideração muito o lado humano, e está pergunta foi a que me deixou menos tranquila. Certamente, se eu fosse condescendente em algumas questões, eu não deixaria de avaliá-la de maneira real, com os pés no chão, mas talvez não fosse "tão carrasca". (E.AG4)

Interfere. É a vida de uma pessoa. É complicado. (E.AG7)

Nossa! Eu jamais avaliaria para ela perder o emprego, com certeza. (E.ANG4)

Pesa. Eu vou te falar, não sei se eu teria coragem (E.ANG5)

Para os avaliadores que não demonstraram dificuldades em avaliar um servidor na situação citada, o argumento mais utilizado foi o fato de a avaliação de desempenho do servidor em estágio probatório ser realizada em três etapas, por vários avaliadores:

Não. [...] O que eu posso afirmar é que quando o estágio probatório é realizado em etapas, e são três etapas, não é isso? [...] A etapa inicial e a intermediária podem servir de sinalização para o avaliado que ele tem que mudar. E, caso isso não ocorra, não tenho o menor constrangimento em reprová-lo. (E.AG6)

Procurou-se neste estudo investigar também se os erros ou os vícios relacionados por Bergamini e Beraldo (1989), Bohlander, Snell e Sherman (2003) e Krumm (2005) são observados pelos entrevistados no processo de avaliação de desempenho.

No caso do efeito de halo, que, segundo Krumm (2005), ocorre quando o avaliador conhece um traço ou comportamento de um avaliado e o julga somente por esta característica, com base nos relatos dos entrevistados, conforme dados constantes da TAB.11, constatou-se que a maioria considera que não comete o efeito de halo e que este tipo de erro não acontece na instituição:

Tabela 11 - Efeito de halo

<b>Itens discriminados</b>	<b>Avaliadores Gestores %</b>	<b>Avaliadores Não Gestores %</b>	<b>Avaliados %</b>	<b>% Médio</b>
Efeito de halo está presente na avaliação de desempenho.	14,3	57,1	42,9	38,1
Efeito de halo não está presente na avaliação de desempenho.	85,7	42,9	28,6	52,4
Não opinaram.	-	-	28,6	9,5
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

O depoimento de E.AG2 reflete a percepção da maioria dos entrevistados sobre a forma como avaliam e revela que não cometem o efeito de halo:

Acho que tem que pesar tudo. É um conjunto de informações que você tem. Você guarda ali e utiliza na hora de avaliar. (E.AG2)

Em relação aos erros de tendência central, em que o avaliador sempre classifica os avaliados em torno de um ponto médio na escala de classificação para evitar ser questionado, 38,1% dos entrevistados concordam com a concepção de Bergamini e Beraldo (1989) ao afirmarem que para o gestor todo mundo é igual e que não querem se comprometer. Entre aqueles que afirmaram que não acontece o erro de tendência central – 52,4% – o argumento mais utilizado foi o de que conseguem separar amizade de profissionalismo e que avaliam os servidores com o mesmo critério. Os depoimentos que se seguem revelam as percepções dos entrevistados:

[...] eu dou uma pontuação próxima tanto para o cara que eu acho que é ruim e o cara que é muito bom. Então, são pontuações bem próximas. Então, quando eu dou uma nota, eu sinto que eu não sou justo. Mas eu prefiro ter essa atitude. (E.AG1)

Todo mundo é igual (para o gestor). Acontece. (E.ANG6)

Não faz diferença. Pra mim, não faz diferença nenhuma. A única coisa que faz diferença é se eu conheço ou não, a fundo, o trabalho da pessoa. (E.ANG5)

Tabela 12 - Erros de tendência central

Itens discriminados	Avaliadores Gestores %	Avaliadores Não Gestores %	Avaliados %	% Médio
Erro de tendência central está presente na avaliação de desempenho.	28,6	42,9	42,9	38,1
Erro de tendência central não está presente na avaliação de desempenho.	71,4	57,1	28,6	52,4
Não opinaram.	-	-	28,6	9,5
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Já os erros de leniência e severidade, segundo os entrevistados, estão presentes no processo de avaliação de desempenho, conforme dados

constantes da TAB. 13. Os argumentos mais citados foram: os avaliadores têm que ser sensíveis; têm que ter bom senso; considerar o lado humano; o lado emocional afeta a avaliação de desempenho; a amizade influencia; e um servidor mais rígido avalia também com mais rigor. Estes depoimentos corroboram a afirmação de Krumm (2005), de que avaliadores mais rigorosos reprovam em demasia e que avaliadores mais brandos, geralmente, classificam os avaliados com conceitos como “ótimo”, “muito bom” ou “excelente”.

Tabela 13 - Erros de leniência e severidade

Itens discriminados	Avaliadores Gestores %	Avaliadores Não Gestores %	Avaliados %	% Médio
Erros de leniência e severidade estão presentes na avaliação de desempenho.	57,1	57,1	85,7	66,6
Erros de leniência e severidade não estão presentes na avaliação de desempenho.	28,6	42,9	-	23,8
Depende da personalidade do avaliador.	14,3	-	-	4,8
Não opinaram.	-	-	14,3	4,8
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Os relatos de E.AG1, E.ANG6 e E.AVALIADO4 exemplificam as situações que consideram a existência desses erros:

Você tem que ser sensível...(E.AG1)

Eu acho que sendo amigo, mesmo que ele não desempenhe um bom trabalho, você acaba sendo mais camarada com ele. [...] É, com certeza. (E.ANG6)

Um colega mais rigoroso, a personalidade dele na hora de te avaliar... Ele ia exigir mais, não é. (E.AVALIADO4)

Conforme abordado por Krumm (2005), o erro de leniência e severidade ocorre porque o avaliador sabe que, teoricamente, terá que apresentar a avaliação ao avaliado.

Já em relação aos erros de contraste e semelhança, para a maioria dos avaliadores gestores e não gestores este tipo de erro não acontece na

avaliação de desempenho. No entanto, na percepção de 71,4% dos avaliados os avaliadores cometem este tipo de erro.

Tabela 14 - Erros de contraste e semelhança

Itens discriminados	Avaliadores Gestores %	Avaliadores Não Gestores %	Avaliados %	% Médio
Erros de contraste e semelhança estão presentes na avaliação de desempenho.	28,6	14,3	71,4	38,1
Erros de contraste e semelhança não estão presentes na avaliação de desempenho.	57,1	42,9	-	33,3
Depende da personalidade do avaliador.	14,3	42,9	-	19,1
Não opinaram.	-	-	28,6	9,5
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

O depoimento de E.AG7 ratifica o conceito de Krumm (2005), que afirma que o erro de contraste e semelhança ocorre quando o avaliador avalia o trabalhador se este executa suas tarefas como o avaliador também as faria, independente se o resultado é bom ou ruim:

É isso o que eu te falo, porque se eu vou avaliar em função do que eu cobro de mim. Eu vou avaliar pelo que eu sou exigente comigo (E.AG7)

Em relação aos erros de recentidade, sintetizando as respostas obtidas, os entrevistados que afirmaram que estes erros não ocorrem alegaram que a avaliação é realizada por períodos e que avaliam de acordo com o período determinado. Os entrevistados que entenderam que estes erros ocorrem na instituição afirmaram que as pessoas têm “memória curta” e que analisam o momento mais recente. Esta última afirmação se encaixa na definição de erros de recentidade (KRUMM, 2005), para quem o avaliador, neste caso, observa apenas os últimos desempenhos, esquecendo-se de fatos importante ocorridos durante o espaço de tempo a que se refere a avaliação em curso.

As percepções dos entrevistados, dessa forma, foram divididas. Para 57,1% dos avaliadores gestores o erro de recentidade não ocorre na instituição, enquanto que 57,1% dos avaliadores não gestores consideram que ocorre, conforme depoimento do E.ANG6:

Eu acho que deveria olhar o ano todo, não é? Mas as pessoas acabam olhando o momento mais recente. (E.ANG6)

Entre os avaliados, 2 afirmaram que o erro de recentidade não ocorre na instituição; 2, que ocorre; 1, que a ocorrência do erro de recentidade depende do avaliador. Não se manifestaram, 2. A TAB. 15 demonstra de forma sintética a percepção dos entrevistados:

**Tabela 15 - Erro de recentidade**

<b>Itens discriminados</b>	<b>Avaliadores Gestores %</b>	<b>Avaliadores Não Gestores %</b>	<b>Avaliados %</b>	<b>% Médio</b>
Erro de recentidade está presente na avaliação de desempenho.	42,9	57,1	28,6	42,9
Erro de recentidade não está presente na avaliação de desempenho.	57,1	42,9	28,6	42,9
Depende da personalidade do avaliador.	-	-	14,3	4,8
Não opinaram.	-	-	28,6	9,5
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação aos erros de quadros de referência, que ocorrem quando fatores externos ao cargo, como idade, gênero e etnia, fazem parte da avaliação de desempenho, 9 entrevistados afirmaram que não acreditam que este tipo de erro ocorre e que desconhecem ou que nunca viram acontecer na instituição, e 9, que este tipo de erro existe e que no momento da avaliação o avaliador julga de acordo com essas referências. As referências relativas a gênero, opção sexual e idade foram citadas 3 vezes; a etnia, 2 vezes. Depoimentos dos entrevistados no caso de discriminação relativa a gênero vão ao encontro do estudo de Bohlander, Snell e Sherman (2003), que aponta que mulheres

entrevistadas por avaliadores que guardam este tipo de discriminação são prejudicadas em situações de promoção e de aumento de salário.

Os avaliadores gestores e os avaliados entendem que esses quadros de referências estão presentes na avaliação de desempenho. Para a maioria dos avaliadores não gestores, este tipo de erro não ocorre, como é possível observar por meio dos dados constantes da TAB. 16:

Tabela 16 - Erro de quadro de referência

Itens discriminados	Avaliadores Gestores %	Avaliadores Não Gestores %	Avaliados %	% Médio
Erro de quadro de referência está presente na avaliação de desempenho.	57,1	28,6	57,1	47,6
Erro de quadro de referência não está presente na avaliação de desempenho.	28,6	57,1	42,9	42,9
Depende da personalidade do avaliador.	-	14,3	-	4,8
Não sabem dizer.	14,3	-	-	4,8
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Os depoimentos que se seguem relacionam os tipos de quadros de referências citados:

Eu entendo que sim. Conversas e brincadeiras, mas em *off*. Eu sou branco, então vejo que... ontem mesmo, uma pessoa fez uma crítica contra o negro que eu, assim, que eu achei um absurdo... (E.AG1)

[...] Mas, no caso geral, gênero, eu acredito que haja, sim. Da minha parte, nunca, algum preconceito de alguns desses pontos aí, etnia, homossexualidade. Eu acredito que sim. (E.AG6)

As pessoas têm o hábito de que natural é criar rótulos. Então, se a pessoa já tem mais idade, já não é tão ágil quanto um rapaz de vinte anos de idade, mesmo que ele corresponda ao trabalho, as pessoas sempre vão ter aquele rótulo: "já é devagar", "já está ficando velho". E a gente sabe, por exemplo, que não é assim, não é? [...] O fato de ser mulher também pode vir a ter um pouco de preconceito, sim, tanto por ser mulher, quanto por ser homem. Eu acho que as mulheres também podem vir a avaliar mal um servidor ou avaliar abaixo do que realmente deveria ser avaliado, com uma nota menor, por ser homem, por acharem que tem homem demais na instituição e, de repente, por questões pessoais, acharem que todos os homens são iguais. Eu acho que pode ocorrer, sim. (E.ANG7)

Uma coisa que, assim, logo que eu entrei aqui que me deixou intrigada era eu ver o ..... ocupar o cargo que ele ocupava com a idade que ele tinha.[...] Achava ele muito novo, muito imaturo, para ter tanta responsabilidade em mãos igual tem, não é? (E.AVALIADO4)

Interessante observar pelo relato de E.ANG7 que o quadro de referência relativo a gênero tanto pode ser do homem avaliando uma servidora quanto de uma mulher avaliando um servidor. O mesmo em relação à idade, em que pode ocorrer erro de quadro de referência tanto se o avaliado for mais novo ou mais velho, como pode ser observado no depoimento do E.AVALIADO4.

#### 5.4 Percepção dos avaliadores gestores em relação aos fatores organizacionais e individuais

A TAB. 17 ilustra a percepção dos avaliadores gestores sobre os fatores organizacionais identificados no estudo:

Tabela 17 - Percepções dos avaliadores gestores sobre os fatores organizacionais

Itens discriminados	Sim	Não	Outros	Não opinou
A direção está envolvida.	42,9	28,6	14,3	14,3
O instrumento de avaliação de desempenho avalia adequadamente o servidor em estágio probatório.	28,6	14,3	57,1	-
O avaliador sente-se capacitado.	28,6	71,4	-	-
O ambiente de trabalho é saudável.	71,4	14,3	14,3	-
Aspectos políticos interferem na avaliação de desempenho.	57,1	42,9	-	-
A rotatividade nos cargos de gestão interfere na avaliação de desempenho.	57,1	28,6	14,3	-
Tem dificuldade para avaliar servidores de outros setores.	57,1	14,3	14,3	14,3

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se neste estudo que para os avaliadores gestores o instrumento de avaliação de desempenho e o ambiente de trabalho são os aspectos



organizacionais com menor interferência no processo de avaliação de desempenho.

Em relação ao instrumento de avaliação, este resultado pode ser explicado, considerando que os questionários utilizados, anexos da Resolução IFMG 19, de 25 de janeiro de 2012, foram elaborados com base no Decreto 7.133, de 19 de março de 1990, e na Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que regulamentam os critérios e os procedimentos para a realização das avaliações de desempenho. Os questionários, dessa forma, não podem conter critérios que não estão previstos na legislação. Na percepção dos entrevistados, os questionários refletem objetivamente as disposições legais e as eventuais alterações não seriam significativas, pois também teriam que estar embasadas na legislação.

Os gestores afirmaram que o ambiente em que trabalham é saudável e não interfere na avaliação de desempenho. Uma observação necessária, neste aspecto, é que o ambiente que os gestores citaram é o do seu próprio setor. Neste contexto, os gestores são os maiores responsáveis pela construção do ambiente de trabalho, selecionando os subordinados, dividindo tarefas e mediando conflitos. O resultado de que 71,4% dos avaliadores gestores perceberem o ambiente de trabalho como saudável não surpreende. A percepção de que o próprio ambiente de trabalho não é saudável deporia contra o gestor, incapaz de criar um ambiente em que as pessoas possam realizar suas atividades com eficácia, relacionarem-se abertamente e se desenvolverem profissionalmente.

Para a maioria dos avaliadores gestores, a direção superior está envolvida com o processo de avaliação de desempenho. No entanto 28,6% considerou que não há o envolvimento da direção.

Os avaliadores gestores, evidentemente, fazem parte da direção da instituição. Portanto, é natural a percepção de 42,9% destes avaliadores de que a direção superior está envolvida com o processo de avaliação de desempenho.

Importante ressaltar a afirmação de Bohlander, Snell e Sherman (2003) de que a alta gerência, para demonstrar seu envolvimento com o processo de avaliação de desempenho, deve anunciar que os avaliadores devem ser avaliados pelos subordinados pelo mesmo instrumento que são avaliados. Tal situação não ocorre na instituição. Dessa forma, os avaliadores gestores não experimentam o “outro lado” do processo. Este pode ser um motivo que levou 28,6% dos avaliadores gestores a entenderem que a direção superior não está envolvida com o processo de avaliação de desempenho.

Para os avaliadores gestores, a falta de capacitação foi o fator organizacional identificado como mais significativo de maior interferência no processo de avaliação de desempenho. Apesar da experiência dos gestores, com média de idade de 47,9 anos e tempo de serviço de 11,6 anos, e de quatro gestores possuírem curso superior completo e três serem mestres, eles se ressentem da falta de capacitação para procederem à avaliação de desempenho. Para Bergamini (1982), em muitas organizações brasileiras as pessoas são colocadas em cargos de chefia por serem os mais velhos ou por fazerem o trabalho de forma mais rápida, mas não possuindo as condições necessárias para assumir funções de comando. Analisando a formação dos avaliadores gestores observou-se que nenhum deles tem formação na área de Administração.

Sobre a relação entre estabilidade funcional e avaliação de desempenho, a Lei 8.112 (BRASIL, 1990) é clara quanto à finalidade da avaliação de desempenho no serviço público federal no sentido de promover a melhoria da qualificação dos servidores e de subsidiar a política de gestão de pessoas. Mas, segundo a mesma lei, o servidor em estágio probatório não aprovado na avaliação de desempenho é exonerado. A possibilidade de exoneração do servidor pode refletir o receio de que uma avaliação inadequada pode prejudicar um servidor e, também, ser determinante para esse sentimento de incapacidade e de necessidade de orientação na sua realização.

Fatores políticos, contribuindo para a grande rotatividade nos cargos, eleições internas e movimentos grevistas, na percepção dos avaliadores gestores,

afetam os resultados da avaliação de desempenho. Neste aspecto, com base nas falas dos entrevistados, constatou-se que um movimento grevista na instituição interfere mais que uma eleição interna. É possível relacionar a interferência de uma greve com o primeiro critério de avaliação de desempenho, constante do questionário de avaliação: a assiduidade. Os avaliadores demonstraram não ter um entendimento claro se os servidores em estágio probatório são faltosos ou se estão exercendo o direito de greve. Os depoimentos dos entrevistados E.AG1 e E.AG2 demonstram a dificuldade dos avaliadores em avaliar um servidor em estágio probatório em greve.

Eu entendo que sim. É, inclusive, agora em greve, 2 servidores em plena greve, chegou a avaliação pra mim, pra ser feita. [...] Os servidores se encontravam em greve. Então, eu pensei o seguinte: eu apoiava a greve mesmo sendo da direção e que jamais iria punir um colega de trabalho por defendê-la. Amanhã, eu não vou ser da direção. Então eu acho que a política atrapalha na avaliação. (E.AG1)

Ah, a questão de greve! Ela tem que ser avaliada. Eu acho que bem de perto, porque hoje os sindicatos colocam pra todo e qualquer servidor, mesmo aqueles que estão entrando e são novos de casa, que eles têm que aderir a greve. E mal eles sabem... eles não têm essa informação, e até o sindicato não procura passar pra eles, que os servidores em estágio probatório, eles não podem, eles não devem aderir a greve, não é? (E.AG2).

Os avaliadores gestores relataram também dificuldades em avaliar servidores de outros setores. Segundo a maioria dos relatos, o envolvimento do gestor com este servidor a ser avaliado, geralmente, é muito pequeno e esporádico, conforme se segue:

Eu recuso, porque eu não acompanho. Que instrumento vou usar para poder avaliar uma pessoa se não estou junto com ela, se eu não estou trabalhando com ela, não tenho conhecimento dela e das atividades dela? É só para formalidade? Avaliação para formalidade? Aí, não! Já neguei avaliar. (E.AG4)

É a questão da observação. Como que eu vou avaliar? O que acontece? Fica uma avaliação comprometida. (E.AG7)

Esse sentimento dos entrevistados vai ao encontro da concepção de Balassiano e Sales (2004), de que a ausência da percepção da relação entre as atividades realizadas e os resultados esperados tem como consequências

distorções no processo de avaliação de desempenho, tornando-o um processo meramente formal para o cumprimento da legislação.

As percepções dos avaliadores gestores sobre os fatores individuais são demonstradas por meio da TAB. 18:

Tabela 18 - Percepções dos avaliadores gestores sobre os fatores individuais

Itens discriminados	Sim	Não	Outros	Não opinou
Influência das características da personalidade sobre a avaliação de desempenho.	85,7	14,3	-	-
Os avaliadores têm resistência a avaliar outros servidores.	28,6	71,4	-	-
A estabilidade funcional influi na avaliação de desempenho.	42,9	57,1	-	-
Avaliadores cometem o efeito de halo.	14,3	85,7	-	-
Avaliadores cometem o erro de tendência central.	28,6	71,4	-	-
Avaliadores cometem os erros de leniência e severidade.	57,1	28,6	14,3	-
Avaliadores cometem os erros de contraste e semelhança.	28,6	57,1	14,3	-
Avaliadores cometem os erros de recentidade.	42,9	57,1	-	-
Avaliadores cometem os erros de quadro de referência.	57,1	28,6	-	14,3

Fonte: Dados da pesquisa

A influência de características da personalidade do avaliador na avaliação de desempenho foi uma posição quase unânime entre os gestores. A percepção de que erros decorrentes da personalidade do avaliador, relacionados por Bergamini e Beraldo (1989), Bohlander, Snell e Sherman (2003) e Krumm (2005), estivessem presentes no processo de avaliação de desempenho foi confirmada. Apareceram com mais força os erros de leniência e severidade, que são erros causados por avaliadores excessivamente duros ou demasiadamente brandos, e erros de quadro de referência, quando fatores externos, como idade, gênero e etnia, fazem parte da avaliação. Sobre os erros de quadro de referência, cabe frisar que os entrevistados destacaram que não os cometem, mas podem estar presentes no processo. Os erros de recentidade foram observados por 42,9% dos entrevistados, contra 57,1% que não perceberam este tipo de erro. Para a maioria dos avaliadores gestores, o efeito

de halo, os erros de tendência central e os erros de contraste e semelhança não acontecem no processo de avaliação de desempenho.

### 5.5 Percepção dos avaliadores não gestores sobre os fatores organizacionais e individuais

As percepções dos avaliadores não gestores estão apresentadas na TAB. 19 e TAB. 20.

Tabela 19 - Percepções dos avaliadores não gestores sobre os fatores organizacionais

Itens discriminados	Sim	Não	Outros	Não opinou
A direção está envolvida.	42,9	42,9	14,2	-
O instrumento de avaliação de desempenho avalia adequadamente o servidor em estágio probatório.	57,1	42,9	-	-
O avaliador sente-se capacitado.	14,3	85,7	-	-
O ambiente de trabalho é saudável.	14,3	85,7	-	-
Aspectos políticos interferem na avaliação.	71,4	28,6	-	-
A rotatividade nos cargos de gestão interfere na avaliação de desempenho.	57,1	28,6	14,3	-
Tem dificuldade para avaliar servidores de outros setores.	57,1	14,3	28,6	-

Fonte: Dados da pesquisa

Para a maioria dos avaliadores não gestores, apenas o instrumento de avaliação não interfere no processo de avaliação de desempenho. Ainda assim, o percentual que entende que o instrumento não avalia adequadamente é expressivo, correspondente a 42,9%. Sobre o envolvimento da alta gerência, 42,9% afirmam que ela está envolvida com o processo, e 42,9% afirmam que não. Não se posicionaram, 14,2%. Os demais fatores, segundo os não gestores, estão presentes no processo.

A percepção de que o ambiente de trabalho não é saudável relaciona-se ao fato de os servidores não considerarem a avaliação de desempenho como uma atribuição de sua responsabilidade, ao contrário dos gestores. A avaliação do

servidor por outro que ocupa a mesma posição na hierarquia do órgão tende a deteriorar a relação entre ambos. Percebeu-se que tal situação gera desconforto para o avaliador não gestor, em razão do receio de realizar a avaliação e, dessa forma, não se sentindo capacitado para esta tarefa e ressentindo a falta de orientação e treinamento, conforme o depoimento de E.ANG1 e E.ANG4:

[...] por exemplo, um colega que trabalha no mesmo nível hierárquico que o meu, e não é meu chefe, nem o meu subalterno, nem nada. Como que eu vou avaliar ele? “Ah, tá, eu vou avaliar ele”. Suponhamos que eu vou avaliar ele de uma maneira ruim. Mas será que caberia a mim está avaliando ele de uma forma ruim, não é? E como que ele vai ver isso? “Poxa, ele me deu uma nota ruim aqui”. [...] Aí, assim, já ficou um mal-estar, entendeu? Já ficou uma coisa meio assim. Não foi bacana, entendeu? Ficou constrangedor. [...] Não tem esse ambiente não... (E.ANG1)

Nunca. Não tive nenhuma orientação sobre o processo de avaliação não. Simplesmente a gente recebe uma pasta do servidor, e aí você responde ali. Depois, o Departamento Pessoal vem e cobra o documento. Mas nunca houve uma preocupação em informar ao avaliador a forma correta que ele deveria fazer esse trabalho. (E.ANG4)

A influência de aspectos políticos e a rotatividade nas funções de gestão foram citadas pelos avaliadores não gestores como fatores que afetam o processo de avaliação de desempenho. O fato de não ocuparem cargos de direção pode levar esses servidores a adotarem uma posição mais crítica sobre estes fatores em relação aos avaliadores gestores.

O desconhecimento das atividades desempenhadas por servidores de outros setores foi considerado como um aspecto que interfere na avaliação de desempenho na percepção dos avaliadores não gestores. Os entrevistados relataram que, geralmente, não possuem as informações necessárias para procederem à avaliação e consideram, por este aspecto, a avaliação de desempenho como mera formalidade para o cumprimento da legislação vigente.

Tabela 20 - Percepções dos avaliadores não gestores sobre os fatores individuais

Itens discriminados	Sim	Não	Outros	Não opinou
Influência das características da personalidade sobre a avaliação de desempenho.	85,7	14,3	-	-
Os avaliadores têm resistência a avaliar outros servidores.	57,1	28,6	14,3	-
A estabilidade funcional influi na avaliação de desempenho.	71,4	28,6	-	-
Avaliadores cometem o efeito de halo.	57,1	42,9	-	-
Avaliadores cometem os erros de tendência central.	42,9	57,1	-	-
Avaliadores cometem os erros de leniência e severidade.	57,1	42,9	-	-
Avaliadores cometem os erros de contraste e semelhança.	14,3	42,9	42,9	-
Avaliadores cometem os erros de recentidade.	57,1	42,9	-	-
Avaliadores cometem os erros de quadro de referência.	28,6	57,1	14,3	-

Fonte: Dados da pesquisa

A influência das características da personalidade e a estabilidade funcional foram apontadas pelos avaliadores não gestores como os fatores de maior influência na avaliação de desempenho. A resistência dos avaliadores em avaliar outros servidores também foi considerado como fator que interfere no processo. Estes resultados confirmam a concepção de Barbosa (2003) de que no Brasil, culturalmente, a avaliação de desempenho é vista como algo negativo, como uma ruptura de um ambiente amigável, homogêneo e saudável e que a cultura da sociedade brasileira é a de rejeitar a avaliação.

Entre os erros decorrentes da personalidade, o efeito de halo, os erros de leniência e severidade e o erro de recentidade foram constatados como presentes no processo pela maioria dos entrevistados. A maioria dos entrevistados entende que o erro de tendência central não está presente no

processo de avaliação, mas 42,9% dos entrevistados consideram que este erro ocorre, um percentual significativo. Para 28,6% dos entrevistados o erro de quadro de referência ocorre e apenas 14,3% percebem que o erro de contraste e semelhança está presente na avaliação de desempenho.

## 5.6 Percepção dos avaliados sobre os fatores organizacionais e individuais

Com base nos dados constantes da TAB. 21, verificou-se que entre os fatores organizacionais a falta de envolvimento da direção superior da instituição e a interferência de aspectos políticos foram citados pela maioria dos entrevistados como fatores que influenciam a avaliação de desempenho:

Tabela 21 - Percepções dos avaliados sobre os fatores organizacionais

Itens discriminados	Sim	Não	Outros	Não opinou
A direção está envolvida.	28,6	57,1	14,3	-
O instrumento de avaliação de desempenho avalia adequadamente o servidor em estágio probatório.	28,6	28,6	42,9	-
O ambiente de trabalho é saudável.	57,1	14,3	28,6	-
Aspectos políticos interferem na avaliação de desempenho.	85,7	-	14,3	-
A rotatividade nos cargos de gestão interfere na avaliação de desempenho.	42,9	42,9	14,3	-

Fonte: Dados da pesquisa

Para os servidores em estágio probatório, a avaliação de desempenho reveste-se de fundamental importância, pois a aprovação neste processo significa a garantia da estabilidade funcional, conforme o § 2º do artigo 20 da Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que determina que o servidor não aprovado no estágio probatório será exonerado do cargo. A maioria dos entrevistados entendeu que essa importância não é compartilhada pela alta gerência, gerando frustração e descrédito em relação ao processo de avaliação de desempenho, como relatado pelo E.AVALIADO2:



Eu acho que, pelo contrário, é muito distante. Inclusive a própria chefia, ela está muito acima de você. A importância que ela dá para um processo que às vezes... para a gente é tão importante.

A interferência de aspectos políticos foi o fator considerado mais relevante pelos avaliados. Os depoimentos dos entrevistados revelam que a abrangência da influência negativa dos aspectos políticos interfere não somente na avaliação de desempenho, mas em toda a instituição:

Acho que a questão política atrapalha em tudo. A partir do momento que você deixa de tentar ver as coisas do jeito que elas são para tentar favorecer um grupo, eu acho que isso atrapalha não só o desenvolvimento, a questão da avaliação do desempenho, como do serviço dele. (E.AVALIADO1)

[...] política é uma porcaria. É uma doença. Então, às vezes, você vê até o favorecimento: se o cara é exonerado, chama o segundo colocado. Não sei se ele é parente ou não é de quem está neste meio político. Não estou dizendo que isto acontece porque eu não conheço. Estou aqui há pouco tempo, mas eu acho que (a política) atrapalha sim. (E.AVALIADO7)

A rotatividade nos cargos de gestão apresentou resultado expressivo como fator que influencia a avaliação de desempenho. O instrumento de avaliação de desempenho apresentou resultado não muito significativo. Apenas o ambiente de trabalho não foi constatado como expressivo pelos avaliados como fator interveniente na avaliação.

Os fatores individuais que ocorrem no processo de avaliação de desempenho, na percepção dos avaliados, estão apresentados na TAB. 22:

Tabela 22 - Percepções dos avaliados sobre os fatores individuais

Itens discriminados	Sim	Não	Outros	Não opinou
Influência das características da personalidade sobre a avaliação de desempenho.	100,0	-	-	-
A estabilidade funcional influi na avaliação de desempenho.	57,1	42,9	-	-
Avaliadores cometem o efeito de halo.	42,9	28,6	-	28,6
Avaliadores cometem os erros de tendência central.	42,9	28,6	-	28,6
Avaliadores cometem os erros de leniência e severidade.	85,7	-	-	14,3
Avaliadores cometem os erros de contraste e semelhança.	71,4	-	-	28,6
Avaliadores cometem os erros de recentidade.	28,6	28,6	14,3	28,6
Avaliadores cometem os erros de quadro de referência.	57,1	42,9	-	-

Fonte: Dados da pesquisa

A totalidade dos entrevistados entendeu que a personalidade influi no processo de avaliação de desempenho. A partir deste resultado, é possível compreender a percepção por parte dos avaliados da existência de outros erros e fatores pessoais na avaliação. Os erros de leniência e severidade, de contraste e semelhança, de quadros de referência, da relação da estabilidade com a avaliação de desempenho, o efeito de halo e os erros de tendência central, pela ordem, apresentaram os percentuais mais expressivos. Os erros de recentidade foram apontados pelos avaliados como não muito significativos no processo de avaliação de desempenho.

Considerando especificamente a relação da estabilidade com a avaliação de desempenho, 57,1% dos avaliados entenderam que essa relação afeta o julgamento dos avaliadores. O relato do E.AVALIADO7 confirma essa percepção:

Eu acredito que sim. [...] É muito subjetivo isso, como já tive caso que já vi isso de perto. Se não tivesse interferência de um departamento inteiro, o servidor teria sido exonerado, entendeu? (E.AVALIADO7)

Comparando os dados da TAB. 21, relativos aos fatores organizacionais, com os da TAB. 22, que diz respeito aos fatores individuais, percebe-se que os avaliados entendem que os avaliadores, ao procederem à avaliação de desempenho, cometem mais erros decorrentes da subjetividade dos avaliadores do que os relativos aos fatores organizacionais.

Para a maioria dos avaliados, entre os cinco fatores organizacionais relacionados, apenas interferência de aspectos políticos, com 85,7%, e falta de envolvimento da direção superior, com 57,1%, apresentaram resultados superiores a 50,0%. A rotatividade nos cargos gerenciais também apresentou resultado expressivo, 42,9%. Não muito significativos foram os percentuais de entrevistados que entendem que o instrumento de avaliação não é adequado, com 28,6%, e que o ambiente de trabalho não é saudável, com 14,3%.

Já entre os fatores individuais, cinco entre os oito fatores em que os avaliados se manifestaram apresentaram percentuais superiores a 50,0%, a saber: influência das características da personalidade, com 100,0%; erros de leniência e severidade, com 85,7%; erros de contraste e semelhança, com 71,4%; erros de quadro de referência, com 57,1%; e relação da estabilidade funcional com a avaliação de desempenho, com 57,1%. O efeito de halo e os erros de tendência central apresentaram o percentual de 42,9%, bastante expressivo.

Os avaliados não se manifestaram sobre a dificuldade dos avaliadores em avaliar servidores de outros setores, a necessidade de capacitação para os avaliadores e a resistência dos avaliadores em avaliar outros servidores.

Relacionando os resultados desta pesquisa com os de outras já realizadas sobre o tema, foi possível constatar semelhanças e diferenças entre os resultados alcançados.

A estabilidade funcional foi considerada na pesquisa como um fator que interfere negativamente na avaliação de desempenho. Na pesquisa de Odelius e Santos (2007), não foi possível associar a estabilidade funcional como um fator que influenciasse negativamente o processo de avaliação de desempenho. Constatou-se, nesta pesquisa e na de Odelius e Santos (2007), a maior significância dos fatores individuais em relação aos fatores organizacionais, sobre o processo de avaliação de desempenho.

O despreparo dos avaliadores, indicado como o fator organizacional interveniente mais relevante na pesquisa, também foi constatado como aspecto negativo na pesquisa de Santos e Feuerschütte (2009), realizada na Universidade Federal de Santa Catarina. Os pesquisadores inclusive sugerem a realização de capacitação específica para os servidores aprimorarem suas habilidades, conhecimentos e competências para realizarem a avaliação de desempenho.

Os resultados da pesquisa também vão ao encontro dos resultados da pesquisa de Martins *et al.* (2010), que analisou a produção acadêmica sobre a avaliação de desempenho individual no setor público brasileiro, no período de 2000 a 2009. A pesquisa de Martins *et al.* (2010) detectou como peculiaridades do setor público que influenciam o processo de avaliação de desempenho a descontinuidade administrativa decorrente da troca de gestões e a percepção de que o serviço público é um em espaço em predomina o apadrinhamento, o favorecimento pessoal e a concessão de privilégios. Além dos fatores peculiares ao serviço público, a pesquisa evidenciou também o despreparo dos avaliadores para realizar a avaliação de desempenho.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por objetivo geral identificar e analisar os principais aspectos organizacionais e individuais que interferem no processo de avaliação de desempenho do servidor técnico-administrativo em estágio probatório do IFMG – Campus Ouro Preto, na percepção de avaliadores e avaliados.

O estudo desenvolvido se enquadra em uma abordagem qualitativa. Em relação ao método, trata-se de uma pesquisa descritiva. Quanto ao meio, foi realizado um estudo de caso. A unidade de análise estudada é parte de uma autarquia, no caso, o IFMG – Campus Ouro Preto, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG). A unidade de observação foi o processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos no que se refere ao estágio probatório. Os sujeitos são os servidores do IFMG – Campus Ouro Preto, na condição de avaliadores e avaliados.

Em relação ao primeiro objetivo específico – identificar e analisar os principais fatores organizacionais envolvidos na avaliação do estágio probatório dos servidores técnico-administrativos do IFMG, Campus Ouro Preto – pode-se afirmar que ele foi alcançado. O referencial teórico foi estruturado a partir dos seguintes autores: Bergamini (1982), Bergamini e Beraldo (1989), Bohlander, Snell e Sherman (2003), Schomer (2003), Balassiano e Sales (2004), Krumm (2005), Odellius e Santos (2007), Tanure, Evans e Pucik (2007), Banov (2009), Santos e Feuerschütte (2009), Martins (2010), Pontes (2010) e Velasco e Silva (2012). No referencial teórico, foram elencados os sete fatores organizacionais que poderiam afetar o processo de avaliação de desempenho. Todos foram citados pelos sujeitos da pesquisa como presentes no processo: envolvimento da direção superior com o processo de avaliação de desempenho, utilização de instrumento de avaliação inadequado, necessidade de capacitação do avaliador, ausência de um ambiente de trabalho saudável, interferência de aspectos políticos, rotatividade nas funções de gestão e o desconhecimento das atividades desempenhadas por servidores de outros setores.

Quatro fatores podem ser considerados como os principais: necessidade de capacitação dos avaliadores, interferência de aspectos políticos, desconhecimento das atividades de servidores de outros setores e rotatividade nos cargos de gerência,.

A necessidade de capacitação para os avaliadores, observada nesta pesquisa como fator relevante e que afeta a avaliação de desempenho, foi destacada por Bergamini e Beraldo (1989), que afirmam que as organizações devem prover aos avaliadores programas de treinamento contínuos e sistemáticos destinados a cobrir as lacunas de conhecimento sobre o assunto e trabalhar as atitudes, emoções e sentimentos dos avaliadores em relação ao ato de avaliar. A capacitação dos avaliadores proporciona avaliações mais justas e eficazes, eliminando ou reduzindo predisposições negativas ou o uso da avaliação de desempenho para atender a objetivos particulares, e não os da organização.

A visão de MARTINS *et al.* (2010), que a avaliação de desempenho é um instrumento utilizado no serviço público para favorecimento de alguns e em detrimento de outros, foi confirmada nesta pesquisa. Apesar de não ter ocorrido nenhum recurso em relação aos processos de avaliação de desempenho no IFMG campus Ouro Preto, na percepção dos entrevistados os aspectos políticos influenciam o processo de avaliação de desempenho, especialmente em momentos em que estas questões afloram com mais força na instituição, como greves e eleições internas, e, também, a alta rotatividade nas funções de gestão. De acordo com depoimentos dos entrevistados, os avaliadores podem avaliar de forma negativa os avaliados que aderem a movimentos grevistas ou que não apoiam candidatos do avaliador a cargos de direção na instituição.

Os entrevistados revelaram a dificuldade para avaliar servidores de outros setores, por desconhecimento das atividades que os avaliados desempenham e da qualidade dos serviços que prestam. Essa dificuldade relaciona-se com a percepção de Balassiano e Sales (2004) de que a falta da relação entre as atividades realizadas e os resultados esperados tem como consequências distorções no processo de avaliação de desempenho, tornando-o um processo meramente formal para o cumprimento da legislação.

Outros fatores que impactam negativamente a avaliação surgiram como presentes no processo, mas não foram apontados pela maioria dos sujeitos pesquisados, como a falta de envolvimento da direção, ausência de um ambiente de trabalho saudável, e uso de instrumento de avaliação inadequado.

O segundo objetivo específico – identificar e analisar os principais fatores individuais envolvidos na avaliação do estágio probatório dos servidores técnico-administrativos do IFMG, Campus Ouro Preto - também foi alcançado.

Os autores utilizados no referencial teórico foram: Bergamini (1982), Levinson (1977), McGregor (1977), Bergamini (1982), Bergamini e Beraldo (1989), Lucena (1991), Cloninger (1999), Hall, Lindzey e Campbell (2000), Barbosa (2003), Bohlander, Snell e Sherman (2003), Krumm (2005) e Pontes (2010). Foram relacionados os seguintes fatores individuais: influência da personalidade, resistência dos avaliadores a avaliar outros servidores, relação com a estabilidade funcional, efeito de halo, erros de tendência central, erros de leniência e severidade, erros de contraste e semelhança, erros de quadro de referência e erros de recentidade.

Os fatores individuais considerados como de maior relevância em termos de impacto negativo no processo pelos entrevistados foram: influência da personalidade, erros de leniência e severidade e relação com a estabilidade funcional.

A influência da personalidade do avaliador configurou-se como o fator que mais afeta a avaliação de desempenho, na percepção dos pesquisados. Essa constatação confirma a visão de Lucena (1991), que, ao relacionar a personalidade com o julgamento, afirma que a interioridade do indivíduo, com seus idealismos, egoísmos, audácia, medos, consciência, alienação, valores, crenças, preconceitos e mitos, compõe um conjunto de forças que clarificam ou deturpam a percepção real dos fatos ou situações. Os dados da pesquisa ratificam também a concepção de Pontes (2010) de que os indivíduos podem interpretar de forma completamente diferente um mesmo fator ou competência.

Para os entrevistados, os avaliadores cometem os erros de leniência e severidade no ato de avaliar o desempenho de outros servidores. Segundo Krumm (2005), estes erros são causados por avaliadores demasiadamente brandos, que, em geral, classificam os avaliados com conceitos “ótimo”, “muito bom” ou “excelente”, ou por avaliadores excessivamente duros, que reprovam em demasia. Para Bergamini (1982), as análises do avaliador dizem mais respeito de si mesmo do que da própria pessoa avaliada.

A relação da estabilidade funcional com o processo de avaliação de desempenho foi apontada na pesquisa como fator que influencia o processo de avaliação de desempenho. Para Santos e Feuerschütte (2009), questões polêmicas, como a estabilidade funcional, estão relacionadas com a carência de ações técnico-científicas e sistematizadas na área de Gestão de Pessoas, que utilizam instrumentos de avaliação de desempenho quantitativos, com resultados que pouco contribuem para o desenvolvimento das instituições. Já para Mauger *et al.* (2010), citando o processo de avaliação de desempenho individual implantado entre o segundo semestre de 2004 e o primeiro semestre de 2005 no estado de Minas Gerais, a possibilidade de perda do cargo público pode gerar por parte dos servidores reações de desconfiança e sentimento de rejeição à avaliação de desempenho.

Outros fatores individuais também foram citados como presentes no processo de avaliação de desempenho, mas não pela maioria dos sujeitos da pesquisa, como erros de quadro de referência, erros de recentidade, resistência dos avaliadores a avaliar outros servidores, efeito de halo, erros de tendência central, e erros de contraste e semelhança.

Analisando as percepções dos entrevistados considerando todos os fatores pesquisados, verificou-se que a influência da personalidade é o fator que mais afeta o processo de avaliação de desempenho. Seguiram-se: necessidade de capacitação dos avaliadores, interferência de aspectos políticos, erros de leniência e severidade, desconhecimento das atividades de servidores de outros setores, relação da estabilidade com a avaliação de desempenho e alta rotatividade nas funções de gestão.



A partir destes resultados, é possível estabelecer relações entre alguns fatores organizacionais e individuais.

Conforme destacado por Bergamini e Beraldo (1989), a organização deve proporcionar aos avaliadores um programa de capacitação para trabalhar as atitudes, emoções e sentimentos dos avaliadores em relação ao ato de avaliar. A falta de capacitação dos avaliadores, no caso da instituição pesquisada, pode ser considerado de grande impacto, em termos negativos, no processo de avaliação de desempenho. Se acaso a instituição tivesse um programa de capacitação para os avaliadores eficaz, contínuo e sistemático, certamente, a influência da personalidade e os erros de leniência e severidade seriam sentidos em menor intensidade no processo de avaliação de desempenho.

A interferência de aspectos políticos na avaliação de desempenho como identificado na pesquisa, tem relação com a questão da estabilidade funcional dos avaliados. Depoimentos de avaliados revelaram um sentimento de fragilidade em função da condição de não estáveis e de receio pela possibilidade do uso político da avaliação de desempenho pelos avaliadores, especialmente em períodos de greve ou de eleições na instituição. Tal situação encontra respaldo na percepção de Martins *et al.* (2010), que afirmaram que no serviço público, em regra, a avaliação de desempenho é utilizada para o favorecimento de uns e perseguição de outros, e também na percepção de Odelius e Santos (2007), que afirmaram que a estabilidade no cargo deixou de ser uma condição para uma atuação independente da pessoa investida no cargo para ser uma garantia de emprego.

Em relação aos fatores organizacionais e individuais que não foram indicados pela maioria dos entrevistados como presentes no processo de avaliação de desempenho da instituição, como falta de envolvimento da direção, ausência de um ambiente de trabalho saudável, uso de instrumento de avaliação inadequado, resistência dos avaliadores a avaliar outros servidores, erros de quadro de referência, erros de recentidade, erros de tendência central, erros de contraste e semelhança e efeito de halo, estes não devem ser ignorados. Segundo Krumm (2005), os fatores que afetam a avaliação de desempenho

podem ter efeitos individuais relativamente pequenos, fazendo com que as organizações os desconsiderem, mas a soma dos pequenos efeitos de vários fatores pode ser muito maior do que se imagina, construindo a falsa imagem de que o processo de avaliação de desempenho é justo e eficaz.

Apesar de não ser o foco deste trabalho, constatou-se que os atores envolvidos no processo – avaliadores gestores, avaliadores não gestores e avaliados – têm percepções diferentes sobre os dezesseis fatores pesquisados como interveniente na sistemática de avaliação de desempenho.

Para os avaliadores gestores, sete fatores foram considerados como presentes de forma negativa na avaliação de desempenho, sendo os mais relevantes a influência da personalidade, e a falta de capacitação para os avaliadores.

Os avaliados também constataram a presença de sete fatores. Os mais relevantes foram: influência da personalidade, interferência de aspectos políticos e erros de leniência e severidade.

Os avaliadores não gestores foram os mais críticos em relação ao processo de avaliação de desempenho no estágio probatório, relacionando onze fatores que interferem negativamente no processo. Os principais apontados foram: influência da personalidade, falta de capacitação dos avaliadores, ausência de um ambiente saudável, interferência de aspectos políticos e a relação com a estabilidade.

Os avaliadores não gestores demonstraram descrédito em relação ao processo de avaliação de desempenho. Os depoimentos também revelaram sentimentos de desconforto em avaliar outros servidores, receando que a avaliação pudesse não ser bem recebida pelo avaliado. Pontes (2010) afirma que maturidade, respeito e confiança são necessários na relação entre as pessoas envolvidas para que o *feedback* alcance o objetivo desejado no processo de avaliação de desempenho. Os avaliadores não gestores evidenciaram que no ambiente de trabalho ainda não existe esta relação de respeito, maturidade e confiança entre os servidores quando se trata de avaliação de desempenho.

- **Limitações da pesquisa**

Mesmo adotando precauções metodológicas e teóricas, o estudo apresentou alguns fatores limitadores, especialmente o fato de a pesquisa se restringir a apenas parte de uma instituição, o IFMG – Campus Ouro Preto, antigo CEFET-OURO PRETO. Outro fator que pode ser considerado como limitador foi o fato de a realização das entrevistas ter ocorrido em um período de greve, o que pode ter influenciado as percepções dos entrevistados sobre determinados fatores pesquisados.

- **Sugestões para trabalhos futuros**

Para a realização de pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos nas outras unidades do IFMG e também em outras instituições públicas, a fim de verificar se as análises realizadas podem ser ratificadas por outros estudos, em outros contextos.

- **Contribuições da pesquisa**

Espera-se que esta pesquisa contribua para o aperfeiçoamento da sistemática de avaliação de desempenho no IFMG – Campus Ouro Preto, em outras unidades do IFMG, como também em outros órgãos públicos, considerando a percepção de Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999), que cabe ao leitor a decisão de aplicar os resultados de uma pesquisa em um contexto diferente daquele em que foi gerado, dependendo da semelhança entre os contextos, possibilitando, desta forma, uma melhor qualidade dos serviços prestados pelos servidores à sociedade em geral.

Finalmente, espera-se também que este estudo possa contribuir para a produção acadêmica sobre o tema, que, segundo Martins *et al.* (2010), encontra-se em fase de construção, com espaço para novas discussões, permitindo análises teóricas diversificadas e aprofundadas sobre o tema.

## REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, Alda J.; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1999.

BALASSIANO, Moisés; SALLES, Denise Medeiros Ribeiro. Ambigüidades e implicações da avaliação de desempenho funcional em uma carreira típica de estado. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD*, 28., 2004, Curitiba. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.

BANOV, Márcia R. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2009.

BARBOSA, Livia, Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**, Brasília, vol. 120, nº 3, p. 58-102, set/dez. 1996.

\_\_\_\_\_, Livia, Entrevista com a Profª Livia Barbosa. **Talentos & Resultados**, 13 mar. 2003. Disponível em: <http://www.talentosresultados.com/materiac.htm>. Acesso em: 11 jun. 2012.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 5ª ed. Edições 70, Portugal. 2009.

BERGAMINI, Cecília W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento humano na empresa**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1982.

BERGAMINI, Cecília W.; BERALDO, Deobel G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 2. ed. São Paulo: FTD. 1989.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2003.

BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 41. Nº 1. jan./mar. 2011.P. 8-15.

BRASIL. Constituição (1988). Emenda constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, DF, 5 jun. 1998. Seção 1. p. 1-3.

\_\_\_\_\_. Decreto nº. 80.602, de 24 de outubro de 1977. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, DF, 25 out. 1977. Seção 1.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 84.669, de 29 de abril de 1980. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, DF, 30 abr. 1980. Seção 1.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, DF, 22 mar. 2010. Seção 1.

\_\_\_\_\_. Lei nº 284, de 28 de outubro de 1936. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, DF, 28 out. 1936. Seção 1.

\_\_\_\_\_. Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, DF, 11 dez. 1970. Seção 1.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, DF, 12 dez. 1990. Seção 1.

\_\_\_\_\_. Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, DF, 23 set. 2008. Seção 1.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Relatório de Avaliação Plano Plurianual 2002: Qualidade no Serviço Público**. Brasília, DF, 2002.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 41/92. Pedido de afastamento conclusão de curso de pós-graduação no exterior. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/juris/Web/Juris/ConsultarTextual2/Jurisprudencia.faces?numeroAcordao=41&anoAcordao=1992>>. Acesso em: 15 mai. 2013

AVILA, Marco A. M. D. Estabilidade e estágio probatório – atribuições de coordenação e chefia – impossibilidade – lei de improbidade administrativa – necessidade comissão de avaliação – responsabilidade solidária. **Carta Forense**, São Paulo, ago. 2009. Disponível em: <http://www.cartaforense.com.br/conteudo/modelos-de-pecas-e-contratos/estabilidade-e-estagio-probatorio-atribuicoes-de-coordenacao-e-chefia--impossibilidade--lei-de-improbidade-administrativa---necessidade-comissao-de-avaliacao--responsabilidade-solidaria/8536>. Acesso em: 15 mai. 2013.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2006.

CLONINGER, SUSAN C. **Teorias da personalidade**. São Paulo: Martins Fontes. 1999.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração** – um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed. 2010.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira. 1998.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas. 2002.

GRAMIGNA, Maria R.; **Modelo de competências e gestão de talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2007.

GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELO, Rodrigo; SILVA; Anielson B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais** – paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GÜNTER, Hartmut. Pesquisa qualitativa *versus* pesquisa quantitativa: esta é a questão? **Seminário psicologia: teoria e pesquisa**. Brasília, v. 22. P. 201-210. mai./ago. 2006. Universidade de Brasília. 2006.

HALL, Calvin S.; LINDZEY, Gardner; CAMPBELL, John B. **Teorias da personalidade**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed Ltda. 2000.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS. **Relatório de Gestão do Exercício de 2012**. Belo Horizonte. 2012.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 19**, de 25 de janeiro de 2012. Belo Horizonte. 2012

KRUMM, Diane. **Psicologia do trabalho** – uma introdução à psicologia industrial organizacional. Rio de Janeiro: LTC Editora. 2005

LEVINSON, Harry. Administração por objetivos de quem? *In*: VROOM, Victor H (Org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal** – os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. 9ª ed. Rio de Janeiro: Campus. 1997

LOTTA, Gabriela S. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1463&Secao=EMPRESA%OJR&Volume=1&Numero=2&Ano=2002>>. Acesso em: 28 março. 2012.

LUCENA, Maria D. S. **Avaliação de desempenho**. 1ª ed. São Paulo: Atlas. 1991

LUCENA, Maria D. S. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas. 1999.

MARQUES, Antônio L.; MORAIS, Kelly; ALBERGARIA, Ariane R.; Gerenciamento de Desempenho de Servidores Públicos: estudo sobre a cooperação e a resistência dos servidores à implantação da avaliação de desempenho individual pelo Governo de Minas Gerais. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

MARTINS, Bibiana V.; MARQUES, Juliana R.; VIEIRA Luciano J. M. ; GARAY, Angela B. S. Avaliação de Desempenho Individual no setor público brasileiro: análise da produção acadêmica de 2000 a 2009. *In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA - EnAPG, 6., 2010, Vitória. Anais...* Vitória: EnAPG 2010.

MARTINS, Gilberto A. **Caderno de pesquisas em administração.** São Paulo: V.00, Nº 0, 2º sem./1994.

MAUGER, Paulo; UCHOA, Carlos E.; VIEIRA, Patrícia A. C. ; GIORGETTI, Valéria. **Avaliação de Desempenho como ferramenta de gestão: a experiência da Escola de Administração Fazendária – ESAF/MF – BRASIL.** Disponível em: [http://www.servidor.gov.br/sad/biblioteca/artigos/ad\\_como\\_ferramenta\\_de\\_gest\\_ao-Mauger-clad-nov2010.pdf](http://www.servidor.gov.br/sad/biblioteca/artigos/ad_como_ferramenta_de_gest_ao-Mauger-clad-nov2010.pdf). Acesso em: 10 março. 2012.

McGREGOR, Douglas. Uma análise apreensiva da avaliação de desempenho. *In: VROOM, Victor H (Org.). Gestão de pessoas, não de pessoal – os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho.* 9ª ed. Rio de Janeiro: Campus. 1997

ODELIUS, Catarina C.; SANTOS, Paulo R. G. Avaliação de Desempenho Individual na administração pública federal: aspectos intervenientes no processo e nos resultados. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

PONTES, Benedito R. **Avaliação de desempenho – métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes.** 11. ed. São Paulo: LTr, 2010.

SANTOS, Laís S.; FEUERSCHÜTTE, Simone G. A percepção do servidor técnico-administrativo da Universidade Federal de Santa Catarina sobre o processo de avaliação de desempenho. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 33., 2009, São Paulo. Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.

SCHOMER, Paula C. Gestão pública no Brasil: notícias do teatro de operações. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 43, n.4, 27 mai. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v43n4/v43n4a07.pdf>. Acesso em: 15 mai. 2013.

TANURE, Betânia; EVANS Paul, PUCIK Vladimir. **A gestão de pessoas no Brasil – virtudes e pecados capitais.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

VELASCO, Simone M. V.; SILVA, Marcela T. **Sistemática de avaliação de desempenho na administração pública federal.** Disponível em: [http://servidor.gov.br/sad/biblioteca/index\\_biblt.htm](http://servidor.gov.br/sad/biblioteca/index_biblt.htm). Brasília. Acesso em: 28 março. 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas 2003.

ZILLE, Luciano P.; BRAGA, Clarissa D.; ANDRADE, Carolina R. Avaliação e *feedback* 360º: análise da implantação e resultados em uma empresa nacional de grande porte com atuação na área da construção pesada. **Anais, XIX ENANGRAD**, 2008.



## ANEXO A


**IFMG - RELAÇÃO DE CARGOS POR NÍVEL  
SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS  
CAMPUS OURO PRETO**

CARGO	NÍVEL			TOTAL
	APOIO	INTERMEDIÁRIO	SUPERIOR	
ADMINISTRADOR	0	0	1	1
ANALISTA DE TEC. INFORMACAO	0	0	2	2
ARMADOR	1	0	0	1
ARQUITETO E URBANISTA	0	0	2	2
ASSISTENTE DE ALUNO	0	1	0	1
ASSISTENTE EM ADMINISTRACAO	0	47	0	47
ASSISTENTE SOCIAL	0	0	2	2
AUX EM ADMINISTRACAO	0	9	0	9
AUXILIAR DE ENFERMAGEM	0	2	0	2
BIBLIOTECARIO-DOCUMENTALISTA	0	0	2	2
CARPINTEIRO	2	0	0	2
CONTADOR	0	0	2	2
CONTRAMESTRE-OFICIO	0	2	0	2
COZINHEIRO	0	5	0	5
DESENHISTA-PROJETISTA	0	4	0	4
ELETRICISTA	0	1	0	1
ENGENHEIRO-AREA	0	0	2	2
FARMACEUTICO BIOQUIMICO	0	0	1	1
JARDINEIRO	1	0	0	1
JORNALISTA	0	0	1	1
MARCENEIRO	1	0	0	1
MECANICO	0	2	0	2
MEDICO-AREA	0	0	1	1
MESTRE DE EDIF E INFRAESTRUTURA	0	2	0	2
MOTORISTA	0	2	0	2
NUTRICIONISTA-HABILITACAO	0	0	1	1
ODONTOLOGO	0	0	2	2
OPERADOR MAQ. CONSTR. CIVIL	0	2	0	2
PEDAGOGO-AREA	0	0	4	4
PEDREIRO	6	0	0	6
PINTOR-AREA	3	0	0	3
PORTEIRO	0	1	0	1
PRODUTOR CULTURAL	0	0	1	1
PSICOLOGO-AREA	0	0	1	1
REVISOR DE TEXTOS	0	0	1	1
SERVENTE DE LIMPEZA	10	0	0	10
SERVENTE DE OBRAS	5	0	0	5
TEC. DE TECNOL. INFORMACAO	0	4	0	4
TEC EM MANUT. DE AUDIO VIDEO	0	1	0	1
TEC EM MOVEIS E ESQUADRIAS	0	2	0	2
TECNICO DE LABORATORIO AREA	0	7	0	7
TECNICO EM ARTES GRAFICAS	0	2	0	2
TEC. ASSUNTOS EDUCACIONAIS	0	0	10	10
TECNICO EM AUDIOVISUAL	0	1	0	1
TECNICO EM CONTABILIDADE	0	3	0	3
TELEFONISTA	0	2	0	2
VIGILANTE	0	8	0	8
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>29</b>	<b>110</b>	<b>36</b>	<b>175</b>

Fonte: Diretoria de Gestão de Pessoas – IFMG – Campus Ouro Preto – 15/07/2012



**ANEXO C**  
**Ficha de avaliação: Chefia Imediata**

Chefe Imediato:				
Técnico Administrativo em Avaliação:				
Matrícula:	Data:			
Área de Lotação:	Etapa de Avaliação:	1ª	2ª	3ª

**Crterios de avaliao:** Esta avaliao contm 20 (vinte) perguntas com valor igual a 5 (cinco) pontos cada, totalizando 100 (cem) pontos. Deve-se atribuir notas entre 1 e 5 pontos.

I – ASSIDUIDADE (Frequência / regularidade, pontualidade, permanência e dedicao)					
O técnico administrativo em avaliao:					Nota
1	Cumpra a jornada semanal de trabalho.	1	2	3	4 5
2	É pontual e permanece no local de trabalho durante o expediente.	1	2	3	4 5
3	É dedicado ao trabalho e atende às eventuais convocações.	1	2	3	4 5
4	Dedica-se à execuo das tarefas, evitando interrupções e interferências alheias.	1	2	3	4 5
II - DISCIPLINA (Comportamento discreto, ponderado e de acordo com os padrões estabelecidos pelo Órgão)					
5	Coopera e participa de trabalhos de equipe, revelando consciência de grupo.	1	2	3	4 5
6	Tem apurado senso de dever. Recebe e cumpre ordens que lhe são atribuídas.	1	2	3	4 5
7	Mantm a aparncia pessoal condizente com o local de trabalho.	1	2	3	4 5
8	Ajusta-se às situaes ambientais. Sabe receber e acatar cricas e aceitar mudanas.	1	2	3	4 5
III – CAPACIDADE DE INICIATIVA (Desembaraço para resolver problemas que surjam no seu trabalho)					
9	É criativo. Faz sugestes e cricas construtivas.	1	2	3	4 5
10	Tem a capacidade de tomar as melhores resoluções em face de problemas que surgem.	1	2	3	4 5
11	Demonstra conhecer a Instituio, seu funcionamento e as atribuies do cargo.	1	2	3	4 5
12	Contribui para o desenvolvimento organizacional com sua experincia pessoal.	1	2	3	4 5
IV - PRODUTIVIDADE (Rendimento compatível às condições de trabalho, disponibilidade de material / equipamento, prazos, qualidade do servio na execuo de suas atividades)					
13	Consegue acompanhar o ritmo de trabalho.	1	2	3	4 5
14	Cumpra as tarefas nos prazos estabelecidos.	1	2	3	4 5
15	O nível de produo consegue atingir as expectativas do cargo que ocupa.	1	2	3	4 5
16	Mantm a boa qualidade no servio feito, procurando sanar suas deficincias.	1	2	3	4 5
V - RESPONSABILIDADE (Conduta moral e tica profissional)					
17	Zela pelo patrimnio da Instituio, evitando desperdcios de material e gastos desnecessrios.	1	2	3	4 5
18	Cumpra a legislao vigente e as obrigaes de trabalho.	1	2	3	4 5

19	Aprecia fatos com sensatez e clareza, agindo com discrição, resguardando os interesses da instituição.	1	2	3	4	5
20	Revela-se como um indivíduo honesto, íntegro, sincero e imparcial.	1	2	3	4	5
TOTAL						

**Data:**

**Assinatura:**

**ANEXO D**  
**Ficha de avaliação: Pares da unidade de lotação**

Avaliador:						
Técnico Administrativo em Avaliação:						
Matrícula:		Data:				
Área de Lotação:		Etapa de Avaliação:		1ª	2ª	3ª

**Crítérios de avaliação:** Esta avaliação contém 20 (vinte) perguntas com valor igual a 5 (cinco) pontos cada, totalizando 100 (cem) pontos. Deve-se atribuir notas entre 1 e 5 pontos.

I – ASSIDUIDADE (Frequência / regularidade, pontualidade, permanência e dedicação)									
O técnico administrativo em avaliação:					Nota				
1	Comparece regularmente ao serviço.				1	2	3	4	5
2	É pontual e permanece no local de trabalho durante o expediente.				1	2	3	4	5
3	É dedicado ao trabalho e atende às eventuais convocações.				1	2	3	4	5
4	Dedica-se à execução das tarefas, evitando interrupções e interferências alheias.				1	2	3	4	5
II - DISCIPLINA (Considere o comportamento do servidor no que se refere ao conhecimento e ao cumprimento das normas e regulamentos estabelecidos)									
5	Coopera e participa de trabalhos de equipe, revelando consciência de grupo.				1	2	3	4	5
6	Executa as tarefas que lhe são atribuídas.				1	2	3	4	5
7	Mantém a aparência pessoal condizente com o local de trabalho.				1	2	3	4	5
8	Ajusta-se às situações ambientais. Sabe receber e acatar críticas e aceitar mudanças.				1	2	3	4	5
III – CAPACIDADE DE INICIATIVA (Considere a capacidade do servidor para aprender, inovar e buscar soluções adequadas para resolver problemas no seu trabalho)									
9	É criativo. Faz sugestões e críticas construtivas.				1	2	3	4	5
10	Tem a capacidade de tomar as melhores resoluções em face de problemas que surgem.				1	2	3	4	5
11	Demonstra conhecer a Instituição, seu funcionamento e as atribuições do cargo.				1	2	3	4	5
12	Contribui para o desenvolvimento organizacional com sua experiência pessoal.				1	2	3	4	5
IV - PRODUTIVIDADE (Considere a quantidade de trabalho executado e o tempo gasto para realizá-lo em relação ao que é esperado para função que o servidor desempenha)									
13	Consegue acompanhar o ritmo de trabalho.				1	2	3	4	5
14	Cumprir as tarefas nos prazos estabelecidos.				1	2	3	4	5
15	A produtividade atende à demanda da Instituição.				1	2	3	4	5
16	Mantém a boa qualidade no serviço feito, procurando sanar suas deficiências.				1	2	3	4	5
V - RESPONSABILIDADE (Considere o comprometimento e empenho com que o servidor realiza o trabalho, bem como o cuidado apresentado com materiais e equipamentos utilizados)									
17	Zela pelo patrimônio da Instituição, evitando desperdícios de material e gastos desnecessários.				1	2	3	4	5
18	Cumprir a legislação vigente e as obrigações de trabalho.				1	2	3	4	5

19	Aprecia fatos com sensatez e clareza, agindo com discrição, resguardando os interesses da instituição.	1	2	3	4	5
20	Revela-se como um indivíduo honesto, íntegro, sincero e imparcial.	1	2	3	4	5
TOTAL						

**Data:**

**Assinatura:**

**ANEXO E**  
**Ficha de avaliação: Usuário**

Avaliador:						
Técnico Administrativo em Avaliação:						
Matrícula:		Data:				
Área de Lotação:		Etapa de Avaliação:		1 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>

**OBSERVAÇÃO:** Senhor servidor (usuário), considerando cada fator de avaliação, bem como sua satisfação com a prestação dos serviços, dê a pontuação correspondentes (ver Critérios de Avaliação) ao desempenho do avaliado.

**Critérios de avaliação:** Esta avaliação contém 05 (cinco) perguntas com valor igual a 5 (cinco) pontos cada, totalizando 20 (vinte) pontos. Deve-se atribuir notas entre 1 e 5 pontos. No final, o valor total será multiplicado por 05(cinco) para projetar o valor encontrado em 100 (cem) pontos.

O técnico administrativo em avaliação:		Nota				
1	<b>Assiduidade:</b> Encontro o servidor no setor quando o procuro.	1	2	3	4	5
2	<b>Disciplina:</b> Observa os princípios ético-profissionais e trata as pessoas com urbanidade.	1	2	3	4	5
3	<b>Capacidade de Iniciativa:</b> Tem clareza das tarefas que precisam ser feitas e iniciativa para realizá-las.	1	2	3	4	5
4	<b>Produtividade:</b> Cumpre as tarefas nos prazos solicitados com qualidade.	1	2	3	4	5
5	<b>Responsabilidade:</b> É comprometido com o trabalho e com a Instituição.	1	2	3	4	5
TOTAL						
TOTAL EM 100 PONTOS						

**Data:**

**Assinatura:**





## APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

Data da entrevista: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

### APRESENTAÇÃO

- . Idade:
- . Sexo:
- . Formação:
- . Cargo:
- . Quanto tempo trabalha no IFMG – Campus Ouro Preto?
- . Quanto tempo trabalha no Cargo?

### ASPECTOS ORGANIZACIONAIS

- . Em 25 de janeiro de 2012 o IFMG aprovou a resolução N° 19/2012, estabelecendo as normas de avaliação de desempenho para os servidores em estágio probatório do IFMG. Como você percebe a atuação da Direção do Campus ou da Reitoria do IFMG sobre o processo de avaliação de desempenho?
- . Qual a sua impressão sobre o trabalho desenvolvido pela Diretoria de Gestão de Pessoas.
- . Como você analisa os questionários utilizados para avaliar o desempenho dos servidores?
- . Como você se sente ao preencher o questionário de avaliação de desempenho de um colega ou subordinado, ou sua própria avaliação? (preparado, despreparado, indiferente; quanto tempo você leva para preencher o questionário?).
- . Como você analisa o ambiente em que trabalha? (saudável ou não; pode-se falar abertamente o que pensa, sem correr o risco de ser interpretado incorretamente?).
- . Os cargos de gerência e direção no serviço público são muitas vezes transitórios. Como você percebe esta situação no processo de avaliação de desempenho de um servidor?

. Qual a relação que você faz sobre as questões políticas internas da Instituição e processo de avaliação de desempenho (existe ou não existe? interfere muito, pouco ou nada?).

. Para avaliar um colega ou subordinado, teoricamente, é necessário saber sabe quais as atividades que ele deve desempenhar e quais os resultados que ele deve alcançar? Qual a qualidade das informações que você possui para proceder à avaliação de desempenho de um servidor em estágio probatório?

## **ASPECTOS INDIVIDUAIS**

. Como você se sente ao avaliar um subordinado?

. Como você se sente ao avaliar um colega?

. Como você acha que sua avaliação vai ser recebida pelo avaliado?

. Como você recebe uma avaliação negativa ou que você não concorda com ela?

. O que você sente ao se avaliar? (desconfortável, indiferente, uma chance para se promover?).

. Como você avaliaria um servidor em estágio probatório, sabendo que seu desempenho não é satisfatório?

. Como você avaliaria uma pessoa que é sua amiga? E uma pessoa que você não simpatiza muito?

. Quais características você acha que deve ter um bom avaliador? E quais dessas características você possui.

. Como sua personalidade influi em uma avaliação de desempenho?

. Como você avalia um servidor, em relação ao tempo de trabalho na Instituição? (todo o tempo de trabalho? últimos meses?).

. Você avaliaria um colega considerando sua raça, opção sexual ou idade? Você acha que na Instituição alguns avaliadores, ao avaliarem outro servidor, preconceitos como opção sexual, etnia ou idade, podem estar presentes? Por quê. E você?