



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

MARCEL MOREIRA VIRIATO

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SERVIÇO PÚBLICO:
O CASO DO MINISTÉRIO DO TURISMO**

Brasília – DF

2011

MARCEL MOREIRA VIRIATO

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SERVIÇO PÚBLICO:
O CASO DO MINISTÉRIO DO TURISMO**

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

Professora Orientadora: Dra. Catarina
Cecília Odellius

Brasília – DF

2011

Viriato, Marcel Moreira.

Avaliação de Desempenho no Serviço Público: o Caso do Ministério do Turismo / Marcel Moreira Viriato. – Brasília, 2011.

68 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Profa. Dra. Catarina Cecília Odelius, Departamento de Administração.

MARCEL MOREIRA VIRIATO

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SERVIÇO PÚBLICO:
O CASO DO MINISTÉRIO DO TURISMO**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

Marcel Moreira Viriato

Dra. Catarina Cecília Odelius
Professor-Orientador

Profa. Débora Dorneles Bares,
Professor-Examinador

Prof. Francisco Antonio Coelho
Junior
Professor-Examinador

Brasília, 13 de julho de 2011.

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo identificar, na percepção de avaliadores e avaliados, aspectos relacionados aos níveis organizacional, gerencial e individual no Ministério do Turismo que influenciam a efetividade das políticas de gestão de desempenho. Esta pesquisa foi realizada por meio de um estudo censitário, no qual a taxa de resposta obtida foi de 68,27%, tendo assim, uma amostra de 99 participantes. Os resultados indicaram que a percepção de avaliados e avaliadores é diferente e que funcionários de carreira (concursados) tendem a discordar mais da atual política de gestão de desempenho enquanto os funcionários comissionados possuem uma tendência mais favorável com relação a esta política. A pesquisa indicou que quanto maior a escolaridade mais crítico o indivíduo fica em relação ao sistema de avaliação presente na organização pesquisada. Os principais problemas apontados pelos avaliados e avaliadores foram a falta de preparo dos gerentes, o mau aproveitamento do instrumento de avaliação de desempenho e o descaso da cúpula organizacional com o atual processo de gestão de desempenho. Foram encontradas limitações durante a fase de aplicação de questionários e a pesquisa contribui com recomendações para que a organização possa melhorar seu sistema de gestão de desempenho.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho, gestão de desempenho, serviço público

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AD- Avaliação de desempenho

ADI – Avaliação de desempenho individual

GD – Gestão de desempenho

GDPGPE – Gratificação de desempenho do plano geral de cargos do poder executivo

MTur – Ministério do Turismo

SAD – Sistema de avaliação de desempenho

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
1.1	Contextualização.....	6
1.2	Formulação do problema	8
1.3	Objetivo Geral	9
1.4	Objetivos Específicos.....	9
1.5	Justificativa	9
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1	Desempenho.....	11
2.2	Avaliação de Desempenho (AD).....	13
2.3	Gestão do Desempenho (GD)	19
2.4	AD e GD no serviço público federal	22
2.5	Algumas pesquisas de AD e GD no Brasil e no exterior	25
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	30
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	30
3.2	Caracterização da organização	30
3.3	População e amostra	31
3.4	Instrumento de pesquisa.....	32
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	34
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	36
4.1	Dados demográficos	36
4.2	Análise das assertivas e dos componentes	38
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
	REFERÊNCIAS.....	55
	APÊNDICE A - Questionário	57
	APÊNDICE B – Organograma do Ministério do Turismo	61
	ANEXO 1 –Testes de significância (Bonferroni).....	62

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Esta pesquisa teve como finalidade investigar a efetividade da política de gestão de desempenho no serviço público, mais especificamente no Ministério do Turismo. Além de contribuir com desenvolvimento do conhecimento na área, os resultados da pesquisa poderão servir como subsídio de informações para que o órgão analisado possa revisar seu modelo atual de gestão de desempenho e, até mesmo, incrementá-lo.

A gestão do desempenho humano no trabalho sempre constituiu um tema controverso nas organizações. As distorções percebidas e problemas de subjetividade que ocorrem em muitos instrumentos de avaliação do desempenho contrapõem-se às necessidades de mensuração de resultados, levando a conflitos (BRANDÃO, 2008).

Em um ambiente extremamente competitivo, marcado por um mundo globalizado e por estar em constante mudança devido à dinamicidade. A área de gestão de pessoas surge como setor estratégico para o desenvolvimento das organizações (PEIXER; BARATTO, 2008).

Atualmente, nas organizações públicas, não é tão diferente, pois, segundo Bresser-Pereira (1999) com a reforma gerencial do Estado a nova administração pública se diferencia da administração pública burocrática por seguir os princípios do gerencialismo. Para alcançar os seus objetivos, o novo modelo de gestão deveria enfatizar a profissionalização e uso de práticas do setor privado.

Nesse contexto, segundo Pães de Paula (2005), com a nova administração pública, também conhecida como a reforma gerencialista proposta pelo Ministério da Administração e Reforma do Estado, vem-se exigindo uma nova postura do servidor público que seja condizente com as novas práticas adotadas pela administração. Práticas essas que valorizam a eficácia, efetividade e, principalmente, segundo

Bresser-Pereira (1999), o *accountability*¹. Além destas práticas, também é introduzido um novo conceito de remuneração, o qual paga-se pelo desempenho apresentado pelo servidor. Isso ocorre por meio de gratificações variáveis como, por exemplo, a GDPGPE (gratificação de desempenho do plano geral de cargos do poder executivo), que é subsidiada pela avaliação de desempenho, conforme diz a Lei nº11.784 de 22 de setembro de 2008:

Art. 7º-A. Fica instituída, a partir de 1º de janeiro de 2009, a Gratificação de Desempenho do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - GDPGPE, devida aos titulares dos cargos de provimento efetivo de níveis superior, intermediário e auxiliar do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo, quando lotados e em exercício das atividades inerentes às atribuições do respectivo cargo nos órgãos ou entidades da administração pública federal ou nas situações referidas no § 9º do art. 7º desta Lei, em função do desempenho individual do servidor e do alcance de metas de desempenho institucional.

§ 1º A GDPGPE será paga observado o limite máximo de 100 (cem) pontos e o mínimo de 30 (trinta) pontos por servidor, correspondendo cada ponto, em seus respectivos níveis, classes e padrões, ao valor estabelecido no Anexo V-A desta Lei, produzindo efeitos financeiros a partir de 1º de janeiro de 2009.

Logo, é percebido que o sistema de avaliação de desempenho passa a ter uma maior importância no serviço público, pois além de ser um componente importante para a realização da gestão de desempenho dos funcionários, o resultado das avaliações se torna um fator determinante na hora estabelecer parte da remuneração dos servidores. O resultado da avaliação de desempenho ainda é responsável pela manutenção de alguns tipos de gratificações, as quais o servidor precisa sempre obter uma pontuação mínima para que o mesmo continue recebendo a gratificação em questão. É necessário também que o servidor passe pelo estágio probatório, o qual o servidor é avaliado semestralmente nos três anos iniciais de sua carreira até que o mesmo consiga atingir a estabilidade, conforme é descrito na lei 8.112, de dezembro de 1990:

“Art. 20. Ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo ficará sujeito a estágio probatório por período de 24 (vinte e quatro) meses, durante o qual a sua aptidão e capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo, observados os seguintes fatores:

¹ Termo não traduzido que refere-se a prestação de contas, transparência, um atributo dos governos ou governantes (Santos, 2005)

- I - assiduidade;
- II - disciplina;
- III - capacidade de iniciativa;
- IV - produtividade;
- V- responsabilidade.”

1.2 Formulação do problema

Segundo Guimarães (1998), trabalho avaliado é trabalho realizado. Para o autor, essa frase resume que toda organização seja sistematicamente avaliada, provocando, dessa forma, um processo de realimentação que permite à organização rever estratégias e métodos de trabalho.

Guimarães (1998) ainda acredita que é por intermédio do que a avaliação de desempenho produz que a organização consegue reciclar-se, oxigenar-se e pode ser uma das varias maneiras de sobreviver nos ambientes contemporâneos que são dinâmicos, mutáveis e turbulentos. Assim, é interessante que toda organização faça o uso de mecanismos de avaliação de desempenho periodicamente em seus diversos níveis, estratégico, tático, operacional e individual.

No caso do Ministério do Turismo (MTur) não é diferente. A avaliação de desempenho é útil para mensurar a qualidade do serviço prestado ao cliente interno e externo. O MTur, também, realiza avaliações de desempenho com fins de promoção na carreira, para manutenção de gratificações e também para definir o valor de bonificações as quais a renda é variável de acordo com a pontuação obtida em avaliação conforme a lei 11.784.

Conforme Santos (2005), embora os requisitos de sucesso, as dificuldades, as armadilhas e os benefícios de um sistema de avaliação de desempenho sejam abordados pela literatura, são apenas algumas as organizações na administração pública federal brasileira que procuram absorver essas indicações e buscam minimizar as possibilidades de insucesso, e conseqüentemente, melhorar sua gestão de desempenho.

Tendo em vista essa realidade, assim como, as especificidades da avaliação de desempenho no MTur é que surge a pergunta que norteará este trabalho:

Quais aspectos associados aos níveis organizacional, gerencial e individual são, na percepção dos avaliadores e avaliados, determinantes para a efetividade da política de Gestão de Desempenho adotada no Ministério do Turismo?

1.3 Objetivo Geral

Identificar aspectos associados aos níveis organizacional, gerencial e individual que, na percepção de avaliadores e avaliados, são determinantes para a efetividade da Política de Gestão de Desempenho adotada no Ministério do Turismo.

1.4 Objetivos Específicos

1. Identificar a percepção de avaliados e avaliadores em relação à política de gestão de desempenho do Mtur.
2. Analisar a influência de características pessoais e profissionais na percepção do sistema de avaliação de desempenho individual.

1.5 Justificativa

Segundo Odelius (2010), a gestão de desempenho em uma organização é um processo árduo, complexo e composto por vários desafios, tendo em vista a diversidade de aspectos que influenciam a definição de uma política dessa natureza.

Santos (2005), ainda, ressalta que na administração pública federal brasileira não há muitos trabalhos científicos que tratem especificamente de seus sistemas de avaliação, nem da sua relação com os aspectos institucionais da administração pública federal. Santos (2005) em sua pesquisa ainda indica que novos estudos devem ser realizados.

Conforme Abbad (1991, citada por Santos, 2005) a atitude dos atores envolvidos em relação ao sistema é um fator crítico para o sucesso da gestão de

desempenho. A autora cita que as pesquisas de opinião de avaliadores e avaliados são de extrema relevância, tendo em vista que permitem focar os esforços em alguma área que venha apresentando problemas referentes à avaliação de desempenho.

Essa pesquisa é semelhante ao estudo realizado por Santos (2005), tendo como diferença que irá abranger apenas uma organização. A pesquisa pretende identificar a percepção de avaliadores e avaliados, e mensurar a efetividade da política de gestão de desempenho no MTur. Tal mensuração, até o presente momento deste estudo, ainda não foi pesquisada nesta organização.

Os resultados desse estudo serão oferecidos a organização pesquisada como forma de subsídio de informações para que a mesma possa ter um feedback acerca do sistema vigente e possa até incrementá-lo. A pesquisa ainda poderá contribuir com o desenvolvimento teórico do tema em questão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão destacados, a partir de literatura, aspectos teóricos e conceituais ligados a desempenho, avaliação de desempenho e gestão de desempenho. Aspectos esses, que influenciaram no delineamento do problema de pesquisa em questão. Primeiramente, serão apresentados os conceitos de desempenho, avaliação de desempenho e gestão de desempenho de uma maneira geral. Em seguida, estes conceitos serão explorados no âmbito da administração pública. Por fim, também serão explorados alguns resultados de outros estudos e pesquisas referentes ao construto.

2.1 Desempenho

Para a melhor compreensão dos conceitos de avaliação de desempenho (AD) e gestão de desempenho (GD), precisa-se inicialmente, conforme Odellius (2000) ter clareza quanto ao conceito de desempenho.

Segundo Toro (1992, citado por Odellius, 2000) existem várias concepções de desempenho e várias delas possuem confusões entre desempenho e atributos pessoais, como, por exemplo, cooperação, iniciativa, responsabilidade e criatividade, atributos estes que podem facilitar, mas, no entanto não são desempenho. De maneira mais objetiva, o desempenho é a ação ou conjunto de ações observáveis orientadas a um dado resultado.

Numa perspectiva mais pragmática Stoffel (1997, citado por Santos, 2005) afirma que desempenho é uma ação que pode ser percebida e mensurada. Com relação à visão deste autor, Sonnentag e Frese (2002, citado por Santos, 2005) complementam que desempenho considera o que o indivíduo faz numa situação de trabalho e está sujeito a um processo de julgamento e avaliação. Estes autores comentam que outro fator relevante em relação ao desempenho é o resultado, ou seja, a consequência da ação ou comportamento do indivíduo. Os autores ainda complementam que fatores não vinculados diretamente a ação ou ao comportamento apresentado pelo indivíduo podem afetar diretamente o resultado obtido do trabalho.

Odelius (2000, citando Oliveira-Castro, Lima e Veiga, 1996) aponta diferentes fatores que afetam o desempenho no trabalho. Dentre eles a autora cita o contexto extra organizacional que vem a ser aspectos como a situação econômica em que o país está inserido no momento, oferta de mão de obra disponível, oferta de emprego, legislação trabalhista e etc.

Outro fator destacado por Odelius (2000) são as próprias características da organização. Segundo a autora aspectos como as políticas e práticas de administração de recursos humanos, os sistemas de recompensa e punições adotados ou o sistema de promoção funcional são características da organização que afetam o desempenho.

A autora, ainda, cita outros tipos de características da organização que podem ser responsáveis por mudanças no desempenho como, por exemplo, a própria cultura e clima organizacional, relações de poder entre as partes, atuação da gerência, os resultados ou expectativas esperados pela organização e as formas de controle utilizadas. Essas são características únicas de cada organização e que de alguma maneira afetam o desempenho.

Ainda sem esgotar o assunto, Odelius (2000) complementa que o ambiente de tarefas de uma maneira geral pode afetar o desempenho. A autora cita exemplos como o escopo do trabalho, o relacionamento interpessoal do grupo funcional, a qualidade na comunicação com a chefia, suporte dado pela organização, os recursos e os meios disponíveis para a realização das ações, competição entre grupos e a maneira como as pessoas se adaptam ao ambiente físico também são aspectos que influenciam o desempenho organizacional.

Segundo Odelius (2000), o último fator que influencia o desempenho organizacional vem das características individuais de cada trabalhador. Essas características individuais podem ser tanto demográficas (sexo e idade) quanto psicológicas (motivação, atitude, estilo cognitivo) e outros.

Utilizando uma ótica mais específica, Odelius (2010) em revisão de literatura, aponta vários fatores que influenciam o desempenho individual. Um fator citado pela autora é a própria política e as práticas de gestão de pessoas adotadas na organização. A autora, também, cita características da organização que têm influência no desempenho individual como, por exemplo, clima organizacional, condições de trabalho, suporte organizacional ou, até mesmo, o sistema de recompensas e punições. Ainda há fatores que envolvem apenas os indivíduos

como, por exemplo, as relações interpessoais ou a maneira como funciona o trabalho em equipe em si.

Considerando que o desempenho é influenciado por diversos fatores, Odellius (2010) complementa que fazer uma gestão de desempenho adequada é um desafio. Logo, segundo a autora, um sistema de gestão de desempenho deve assegurar que os objetivos organizacionais, de equipes e individuais sejam alcançados, e que aspectos que ajudem a alcançar esses objetivos sejam sempre maximizados, assim como aspectos negativos sejam sempre minimizados ou eliminados, caso isso seja possível.

2.2 Avaliação de Desempenho (AD)

Antes de explorar o tema referente às avaliações de desempenho com maior profundidade, é importante diferenciar a definição do mesmo do conceito de gestão de desempenho. Para este estudo será adotada a perspectiva de DeNisi (2000, citado por Odellius e Santos 2007), segundo o qual AD se refere ao sistema em que é atribuída uma pontuação para determinar o nível de desempenho de um indivíduo ou grupo, ou seja, é o momento em que, realmente, ocorre a avaliação do desempenho do indivíduo em questão. Enquanto a gestão de desempenho vem a ser um processo mais amplo o qual compreende um conjunto de práticas e métodos em que a organização busca elevar o desempenho individual, de um grupo ou até mesmo da própria organização. Como demonstrado pelos autores, a avaliação de desempenho está incluída no processo de gestão de desempenho.

Mantendo o foco na avaliação de desempenho apenas, Odellius (2000, p.8) define a mesma como:

[...] conjunto de normas e procedimentos que possibilita o diagnóstico e gestão de desempenho, fornecendo informações para outros sistemas de administração de pessoas: desenvolvimento de pessoas, sistemas de incentivos ao desempenho satisfatório (promoções, ascensões funcionais e desenvolvimento de carreira), movimentação e alocação de pessoal, entre outros.

Para Daft (1999, citado por Santos, 2005), AD é composto pelas as etapas de observação e avaliação do desempenho do empregado, sendo, assim necessário que seja feito um registro de toda a avaliação e, em seguida, o fornecimento de

feedback a este colaborador. De acordo com Daft, a AD é o momento apropriado para que sejam discutidos pontos relacionados ao desempenho do funcionário e também dos pontos em que há necessidade de melhora ou aperfeiçoamento por parte do funcionário.

Segundo Behn (2002, citado por Santos, 2005) medir o desempenho não é o propósito final de uma avaliação de desempenho. Avaliar e medir o desempenho deve fazer parte de algo maior fornecendo um conjunto de informações acerca do empregado para a organização ou ser um insumo de um conjunto de práticas gerenciais. DeNisi (2000) destaca que um dos propósitos da AD é em última análise, aperfeiçoar o desempenho da organização. Odellius (2000, p.10-11) aponta alguns usos para as informações obtidas com a AD:

[...] o fornecimento de informações relevantes para: decisões relativas à administração de pessoas: aumento de salários, recomendações para promoções, transferências, demissões; identificação de necessidade de treinamento e desenvolvimento; feedback do desempenho; identificação de pontos fortes a serem desenvolvidos no avaliado e identificação de aspectos que estão interferindo no desempenho do empregado e definição de planos de ação.

Odellius (2000) faz uma síntese de inúmeros problemas que são encontrados quanto à operacionalização das avaliações de desempenho. Dentre eles a autora cita o uso de fatores comportamentais para a avaliação sem com que haja conexão entre a avaliação de desempenho individual e avaliação institucional.

Um segundo fator apontado pela autora é a definição de indicadores de desempenho baseados apenas em cargos genéricos, isso sem levar em consideração o trabalho que está sendo realizado pelo indivíduo avaliado.

Outro ponto destacado por Odellius (2000) vem a ser a falta de procedimentos sistemáticos que sejam de conhecimento comum pelos servidores, ou a utilização de uma metodologia mais simples, pois segundo a autora, muitas vezes as metodologias utilizadas pelas organizações são difíceis de serem compreendidas por seus servidores. A autora aponta que é muito comum o uso de múltiplos formulários apenas para que seja feita uma avaliação comum aumentando a complexidade e a burocracia das mesmas.

Segundo a autora também é muito comum que seja utilizado apenas um método de avaliação para múltiplos funcionários, sejam eles de diferentes grupos de cargos ou não.

Outros problemas bem comuns apontados pela autora estão diretamente ligados à relação entre o avaliador e avaliado. Levando em consideração essa relação Odellius (2000) aponta que conflitos entre servidores e chefias, a deficiência de comunicação entre avaliado e avaliador, a distância física entre a chefia e o subordinado avaliado, assim como o tempo, muitas vezes insuficiente, que o avaliador possui para conhecer e acompanhar o desempenho de seu empregado são fatores responsáveis por parte das dificuldades encontradas no processo de AD.

Ainda com relação aos problemas em se operacionalizar a AD, Odellius (2000) aponta, também, problemas ocorridos devidos a aspectos organizacionais propriamente ditos, como, por exemplo, casos em que não há uma clara decisão se é realmente necessária uma avaliação formal ou não, casos em que a organização não leva em consideração as variáveis do contexto em que o trabalho está sendo realizado. Variáveis que, segundo a autora, podem ter influência direta ou indireta no desempenho. A autora ainda cita outros problemas relacionados à organização que surgem devido à falta de divulgação do sistema de avaliação de desempenho ou até mesmo devido à falta de informações que subsidiem os programas de desenvolvimento.

Odellius (2000) ainda aponta uma série de problemas relacionados à subjetividade que existe em muitas das avaliações de desempenho. Um exemplo que pode ser explorado é o caso pela qual a avaliação é resultado inteiramente do julgamento da chefia. No entanto, muitas vezes esses julgamentos podem ser tendenciosos. Existem também os erros mais conhecidos em literatura como, por exemplo, leniência², efeito halo³, tendência central, severidade, similaridade e contraste.

Com relação a problemas ocasionados devido à subjetividade do processo avaliativo ou a distorções de julgamento, Brandão (2008) cita que uma das possíveis soluções para esse problema é a avaliação por múltiplas fontes. Neste modelo o indivíduo em questão é avaliado por seu chefe, colegas e, às vezes, até por ele mesmo, o que tem como consequência que a distorção de julgamento causada por

² Casos onde o competente, o indiferente, o incompetente e etc. todos sem nenhuma distinção recebem nota máxima em avaliação (Abbad, 1996)

³ A possibilidade de que a avaliação de um item possa interferir no julgamento de outros fatores de uma maneira geral

um avaliador é diluída no montante total das avaliações realizadas pelo grupo. Fato esse, que proporciona uma avaliação mais fidedigna ao real desempenho do indivíduo.

Ainda referente aos problemas em se operacionalizar a avaliação de desempenho, Odellius (2000) aponta fatores como a cultura organizacional ou dificuldades gerenciais que também podem se tornar entraves no processo. A resistência ou, até mesmo, a descrença quanto à avaliação também são fatores apontados por esta autora.

Com relação à descrença, Peixer e Baratto (2008) complementam que para um sistema de avaliação de desempenho funcionar corretamente, é necessário que todas as partes envolvidas no processo acreditem na avaliação. Os autores citam a importância de haver um esclarecimento, por parte da organização, do que vem a ser a avaliação de desempenho para os seus funcionários. Neste momento, a organização detalha de que maneira a avaliação irá ser conduzida, quem será o responsável por executá-la e quais são os resultados esperados desse processo.

Apesar dos vários problemas listados, outro fator que afeta os sistemas de avaliação de desempenho (SAD) é a percepção de justiça. Segundo Paz (1992, citado por Santos, 2005), existe grande possibilidade de as ADs não serem vistas como justas, principalmente, quando têm como objetivo principal a obtenção de recompensas. Abbad, Lima e Veiga (1996) também ressaltam a importância da justiça nas avaliações de desempenho e contribuem ao mencionar que a justiça, assim como a objetividade e utilidade são os três princípios fundamentais para que se construa e implemente um instrumento de avaliação de desempenho com qualidade.

Ainda com relação à justiça nas ADs, Santos (2005) contribui citando que para haver justiça no processo de AD, empregado e empregador devem aproveitar o momento proporcionado pelo processo de avaliação de desempenho para poder discutir abertamente a respeito das expectativas da organização, assim como discursar a respeito das realizações individuais do empregado. O autor ainda acredita que o resultado da AD, ao final, não pode ser uma surpresa para nenhuma das partes envolvidas e deve refletir o desempenho apresentado, sem levar em consideração opiniões pessoais não vinculadas a AD, como salienta Abbad (1991, p.23):

[...] os julgamentos, em um sentido ideal, devem focar apenas dados sobre o comportamento e/ou produtos do comportamento do empregado, não devendo ser baseados em impressões pessoais sobre seu desempenho global ou sobre aspectos da sua personalidade.

Sotomayor (2007) cita que é imprescindível que os gestores de topo se conscientizem das práticas de recursos humanos, em especial a avaliação de desempenho, e que as mesmas devem ser delineadas e implementadas dentro dos moldes da justiça organizacional. A autora acredita que as ADs devem ser percebidas como justas por todos os integrantes do processo para que haja o comprometimento organizacional por parte dos funcionários.

Sem sair da questão relacionada à justiça nas ADs, Odelius (2000) acrescenta que o uso inadequado da avaliação de desempenho por parte dos avaliadores, problema muito freqüente nos sistemas de AD, reduz o comprometimento afetivo dos avaliados. A autora, ainda, contribui citando que a injustiça nas avaliações é um aspecto que pode ter grande impacto no comportamento das pessoas.

Apesar da dificuldade e dos diversos fatores que afetam os sistemas de avaliação de desempenho, o seu uso de maneira correta pode trazer uma série de benefícios para a organização. Peixer e Baratto (2008) acreditam que um sistema de avaliação de desempenho eficiente e eficaz pode ser um poderoso instrumento de motivação das pessoas, as quais na opinião dos autores são a maior riqueza de qualquer organização.

Odelius (2010) enumera e explora alguns dos resultados positivos associados à avaliação de resultados como, por exemplo, a melhoria na qualidade do trabalho apresentado tanto pela organização quanto pelos seus funcionários, assim como o incremento na capacidade produtiva, melhores resultados na área de trabalho ou até mesmo um estímulo para o indivíduo crescer profissionalmente. Além dos fatores destacados, Odelius (2010) identifica outros fatores mais ligados à organização como o acompanhamento sistemático do desempenho dos funcionários ou a melhoria das condições no trabalho.

Outro aspecto importante que também deve ser ressaltado é a relação entre chefia e avaliado. Odelius (2010) cita que a avaliação de desempenho pode proporcionar uma melhoria na comunicação entre avaliadores e avaliados, assim como também pode ajudar o avaliador a reconhecer e valorizar o trabalho de seu avaliado. O feedback fornecido pelo avaliador e pela AD proporciona uma oportunidade de melhora para o avaliado. Esse mesmo feedback, segundo a autora,

ainda pode ser responsável por uma melhoria no trabalho de maneira geral. A autora ainda cita que o avaliado pode, por meio da AD, perceber uma valorização tanto do SAD utilizado na organização como de seus resultados pessoais.

Ainda relacionado a avaliação de desempenho, Odelius (2010) cita que a AD ainda pode proporcionar uma inserção do indivíduo no contexto organizacional, assim como, ajudar os atores envolvidos no processo a identificar ações e comportamentos adequados, ou seja, o avaliado, sabendo como será analisado, possuirá uma melhor noção de como deve se comportar para obter um bom score em sua avaliação de desempenho ou, pelo menos, saberá quais são as expectativas da organização esperadas do seu trabalho.

Além dos aspectos positivos citados por Odelius, outros autores como Behn (2003, citado por Santos, 2005) destacam algumas contribuições da AD como o auxílio que a avaliação promove no momento de se fazer um planejamento organizacional ou para o direcionamento de um esforço de melhoria. O autor acredita que a avaliação pode ajudar o gestor no momento de tomada de decisões ou de alocação de recursos. Além disso, o autor conclui citando a accountability que é promovida pelas avaliações, já que por meio deste método é possível transformar o desempenho do avaliado em algo mais público e transparente.

Outro autor a destacar os aspectos positivos da avaliação de desempenho é Guimarães (1998) que aponta que as mesmas podem ajudar a orientar decisões gerenciais relativas às necessidades de treinamento. O autor acredita que as avaliações ajudam a planejar as atividades dos avaliados, que podem ser uma maneira de controle para promoções, punições e demissões. Segundo Guimarães (1998), as avaliações de desempenho ainda podem servir como uma espécie de mecanismo que ajuda a reorientar as políticas e diretrizes de recursos humanos na organização.

Na esfera do indivíduo, Guimarães (1998) faz menção ao fato de que a AD é capaz de influenciar positivamente o trabalho do empregado. O autor acredita que a AD pode ajudar a promover uma maior interação entre empregado e chefia além de incentivar o funcionário no seu desenvolvimento da carreira.

Guimarães (1998), ainda, ressalta que a AD deve estar integrada a um sistema maior de gestão dos desempenhos individuais e também manter ligações com outros sistemas de informações que forneçam à gerência maneiras e insumos para tomar decisões adequadas. O autor acredita que o resultado da AD deve compor,

junto com as políticas e diretrizes da organização, um sistema de gestão dos desempenhos.

Referente aos resultados da avaliação de desempenho, Balbuena e Nozawa (2004) contribuem citando que a utilização adequada dos resultados proporcionados pela AD é parte fundamental no processo avaliativo. Esses resultados servem de subsídio para futuras decisões administrativas relativas ao destino dos recursos humanos dentro das organizações. As autoras ressaltam que as medidas adotadas com relação a esses resultados devem ser coerentes para que essa informação não fique subutilizada pela gerência, evite a ocorrência de erros, injustiças e as eventuais distorções ocorridas no processo avaliativo, o que, segundo as autoras, pode interferir na qualidade dos serviços prestados.

2.3 Gestão do Desempenho (GD)

Segundo Santos (2005) a gestão de desempenho, se executada corretamente, pode ser considerada uma ferramenta que permite a condução e retroalimentação do ciclo composto essencialmente por três etapas, sendo uma delas o planejamento, a definição e acompanhamento de metas e resultados e, por último, a realização de um diagnóstico sistêmico. O autor acredita que essa ferramenta auxilia na tomada de decisão e a adoção de ações visando assegurar a elevação do nível de desempenho individual e coletivo de forma alinhada com os objetivos estratégicos da organização.

Odelius (2010) especifica melhor as três etapas que compõe a gestão de desempenho:

1. Planejamento e identificação dos resultados e desempenhos a serem alcançados, os quais devem estar diretamente associados à definição de objetivos, metas e missões organizacionais;
2. O acompanhamento implica em utilizar sistemas de avaliação de desempenho, visando comparar o que foi planejado com o que realmente foi obtido;

3. O diagnóstico permite estabelecer planos de ação que deverão assegurar a superação das dificuldades encontradas ou ainda melhor aproveitar os aspectos que alavancaram os resultados.

O Quadro 1 apresenta um sistema de gestão de desempenho:

Missão da Organização Identificação de resultados a alcançar		
Negociação do trabalho	+	Identificação e disponibilização de recursos
ACOMPANHAMENTO Planejamento x Realizado = + -	D I A G N Ó S T I C O	PLANOS DE AÇÃO Reconhecimento do profissional Divulgação de inovações Revisão e reestruturação organizacional Capacitação Aconselhamento Movimentação de pessoal Outros

Quadro 1: sistema de gestão de desempenho (ODELIUS, 2010, p.149)

Segundo Fontenele (2011) as avaliações de desempenho são um instrumento de tomada de decisão e são utilizados para a definição de políticas de gestão de pessoas, compondo assim a gestão de desempenho. A autora ressalta que o processo avaliativo é tão importante quanto às conclusões geradas pelo mesmo, pois permite a identificação de necessidades.

Para que seja possível obter o sucesso na gestão de desempenho Guimarães (1998) aponta algumas características essenciais, como, por exemplo, o fato de a gestão se basear em critérios de resultado, ou seja, eficácia e eficiência. O autor acredita que a organização deve estabelecer metas de produção individual que serão definidas de acordo com as metas maiores de produção da unidade organizacional na qual o funcionário está lotado, favorecendo assim uma divisão de trabalho mais justa com maior igualdade entre os empregados disponíveis para cumprir as metas.

Ainda com relação às metas, Guimarães (1998) acredita que deve haver uma negociação das metas de produção entre o chefe e os subordinados para que não haja baixo desempenho devido a metas impossíveis de serem alcançadas ou

excelentes desempenhos em circunstância de metas fáceis de serem cumpridas. O autor cita que nessa negociação as partes interessadas devem discursar a respeito das condições necessárias para a execução do trabalho, assim como, para o fornecimento dos meios em que o trabalho seja realizado e até mesmo recursos, habilidades e conhecimentos necessários para a execução da atividade em questão.

Sem esgotar o tema, Guimarães (1998) contribui com o fato de que a gestão de desempenho é uma oportunidade de o empregado conhecer melhor as expectativas da organização referentes à sua pessoa, assim como também é uma chance para a organização conhecer melhor o potencial oferecido pelos seus funcionários.

Guimarães (1998), também, cita a importância de ter como referência os padrões de desempenho previamente estabelecidos no planejamento, já que esse é o critério tido como aceito para o produto gerado do trabalho. O autor cita que normalmente as empresas utilizam padrões de excelência como, por exemplo, normas de qualidade e vão fazendo modificações ao longo do tempo conforme os requisitos de clientes internos e externos.

Com relação aos fatores que podem influenciar o sucesso da gestão de desempenho, Odélius (2010) destaca que os seguintes fatores, como, por exemplo, treinamento tanto de avaliadores como de avaliados com relação às regras e normas do sistema de avaliação em desempenho em questão, são essenciais para que o sucesso possa ser obtido.

Segundo a autora, outro fator importante para o sucesso de uma política de GD se baseia simplesmente na confiabilidade das avaliações efetuadas. A autora aponta também os aspectos culturais da organização e na validade das informações contidas nas avaliações efetuadas como fatores importantes para o sucesso.

Aspectos mais individuais também são abordados por Odélius (2010) como o bom clima nas relações de trabalho entre os próprios indivíduos, ou, até mesmo, o tempo disponível ser suficiente ou haver oportunidades satisfatórias para que os avaliadores observem seus avaliados e consigam efetuar avaliações com precisão, as quais fornecerão insumos para a gestão do desempenho. Outros aspectos importantes são o fato de a chefia proporcionar a seu avaliado direito à voz no processo de avaliação de desempenho, assim como fornecer a seus subordinados um feedback específico freqüente para que os avaliados percebam que estão sendo acompanhados durante o processo de gestão de desempenho.

A autora cita outro aspecto importante que é a relação da gerência com os fatores de sucesso para uma política em gestão de desempenho. Odelius (2010) contribui citando que a gerência pode contribuir para uma eficaz gestão de desempenho tendo conhecimento da opinião e atitude dos diversos atores envolvidos no processo, sendo eles: a alta direção, avaliados e avaliadores (objeto dessa pesquisa), assim como de sua própria opinião em relação aos sistemas de gestão de desempenho em vigor.

Com relação a aspectos mais operacionais, Odelius (2010) cita que a simplicidade no processo junto com a facilidade de operacionalização da GD são aspectos importantes para que a gestão de desempenho possa ter efetividade na organização.

2.4 AD e GD no serviço público federal

Há muito tempo que a avaliação de desempenho vem sendo utilizada na administração pública brasileira. Segundo Barbosa (2003, citado por Santos, 2005), as primeiras diretrizes para a aplicação de AD no governo surgiram, ainda, no governo de Getúlio Vargas, em uma tentativa de modernizar o serviço público nacional. O fato ocorreu por meio da Lei nº 284/1936, a conhecida “lei do reajustamento”, a qual, segundo a autora, foi uma iniciativa de implementar a administração moderna no serviço público brasileiro.

Segundo Santos (2005), desde então surgiram quatro sistemas de avaliação de desempenho principais (1936, 1960, 1977 e 1980) todos reafirmando a meritocracia como o principal critério para que os servidores pudessem ascender em suas carreiras profissionais ligando o bom desempenho funcional à promoção. O autor ainda cita que dessa época até 1994, houve pequenas mudanças na prática da AD, sendo que o seu uso mais comum foi para a concessão ou não de progressão funcional e promoção na carreira, representando para o servidor uma oportunidade de ascensão conforme descrito na legislação que cita que a mudança de classificação funcional de um padrão de vencimento para outro imediatamente superior dentro de uma mesma classe ou categoria, e a passagem do último padrão de uma classe ou categoria para o primeiro padrão da classe ou categoria

imediatamente superior (BRASIL, redação dada pelo § 1º do art. 4º da Medida Provisória nº 2.229-43, de 6 de setembro de 2001)

No entanto, após a segunda metade da década de noventa, a prática do uso de gratificações por desempenho ou produtividade foi se tornando cada vez mais comum, cuja concessão estava diretamente ligada ao resultado da avaliação de desempenho individual e institucional. Uma mudança de paradigma importante, pois segundo (BRASIL, 2002) praticamente todas as gratificações anteriormente eram vinculadas ao cargo e eram pagas uniformemente aos beneficiários, ou seja, sem levar em consideração o desempenho individual dos funcionários.

O governo tinha como proposta introduzir as gratificações com o intuito de melhorar o desempenho dos funcionários (motivação) e também corrigir problemas de distorções salariais detectados (BRASIL, 1997). Com essa quebra de paradigma os servidores contemplados por estas gratificações iriam receber um complemento salarial calculado com base em seu resultado obtido na avaliação de desempenho individual, a qual seria feita por seu chefe imediato levando em consideração também o resultado da avaliação institucional. Segundo o autor, com o intuito de evitar problemas de leniência foi utilizado um método pelo qual as notas das avaliações deviam se ajustar segundo uma curva normal que impedia que todos os funcionários recebessem nota máxima em suas avaliações (BRASIL, 1997).

Como foi visto acima, e também citado por Abbad, Lima e Veiga (1996), a leniência é um dos problemas freqüentes que aflige as avaliações de desempenho, essa realidade é percebida tanto no serviço público quanto em empresas privadas. Conforme visto anteriormente, o método da distribuição forçada foi utilizado como maneira de minimizar este problema. No entanto, segundo Odélius (2010) houve apenas a troca de um problema por outro, levando em consideração que com o uso da avaliação forçada apenas ocorre o caso em que há um rodízio entre os participantes de quem irá ser “injustamente” avaliado no período corrente, já que é necessário que alguns sempre obtenham notas baixas e alguns sempre tenham notas altas. No período seguinte, quem foi mal avaliado no período anterior recebe notas altas e vice e versa, mantendo assim a distorção nas avaliações e fazendo com que o competente, o indiferente, o descomprometido, o incompetente, em suma todos os funcionários, tenham a mesma avaliação.

Com relação aos sistemas de AD e GD contidos na administração pública federal, Santos e Odélius (2007) explicam que é comum no serviço público nacional

haver sistemas de avaliações estagnados que não possuem um conjunto de ações que visam à melhoria do desempenho. Os autores ao citar Brasil (2002) mostram um pouco da análise que o governo federal realizou referente à política de recursos humanos que foi adotada no período de 1995-2002. Esta política falava principalmente a respeito das gratificações variáveis baseadas em desempenho ressaltando a necessidade de se aperfeiçoar o processo de avaliação de desempenho.

Segundo Brasil (2002), essas necessidades eram constituídas pela realização de um estudo melhor estruturado para que fosse avaliado o impacto dessas gratificações no desempenho dos órgãos, assim como, no dos servidores envolvidos no processo. Outra necessidade identificada se baseava na vinculação efetiva dos resultados com os programas de capacitação, os quais dependendo da nota que o servidor recebesse em determinado item da avaliação, este funcionário poderia ser convidado a receber um treinamento relacionado ao assunto referente ao item em que houvesse notas ruins.

Ainda com relação ao processo de avaliação de desempenho no governo, Brasil (2002) cita que é importante ressaltar a necessidade de aperfeiçoamento da metodologia utilizada para uma melhor definição das metas institucionais, assim como, também é importante o aperfeiçoamento dos métodos para o acompanhamento e aferição do desempenho individual.

Outra necessidade identificada por Brasil (2002) é o despreparo dos responsáveis pelo processo de avaliação, sendo necessária uma capacitação tanto das equipes quanto dos responsáveis envolvidos em processos avaliativos.

A situação atual da AD e da GD na administração pública federal são semelhantes àquelas que foram apontadas acima: apesar do conhecimento dos problemas, de ações a serem desenvolvidas e de estudos que apontam os erros, fatores de sucesso e identificam as características ideais do sistema de gestão de desempenho, nem sempre esses conhecimentos, ou parte deles, são incorporados ao cotidiano organizacional (ODELIUS, 2010).

Ainda com base nas idéias da autora, Santos (2005) complementa citando o fato de que as políticas de AD na administração pública federal brasileira têm sido implementadas como uma maneira de corrigir problemas de remuneração de uma maneira geral, não havendo uma melhor observação de teorias e experiências de sucesso que podem ser adaptadas à realidade do serviço público.

2.5 Algumas pesquisas de AD e GD no Brasil e no exterior

Dentre os vários trabalhos acadêmicos existentes acerca da AD, poucos são aqueles que tratam da esfera pública e também da percepção de avaliadores e avaliados. Apesar de o ambiente dessa pesquisa ser a administração pública federal, especificamente o Ministério do Turismo, outras pesquisas localizadas tanto no Brasil quanto em outros países como, por exemplo, a pesquisa de Sotomayor (2007) que é realizada em Portugal, podem contribuir para a formação do referencial teórico que sustentará o presente estudo.

Segundo Santos (2005) uma contribuição significativa vem do trabalho de Abbad (1991), no qual a autora faz uma extensa revisão de literatura de trabalhos envolvendo o tema até o início da década de 90. Em sua pesquisa a autora conclui que de forma geral, os sistemas de AD têm boa aceitação entre os pesquisados e sua utilidade administrativa é reconhecida. A autora ainda destaca que os sistemas de AD não devem ser julgados fora do contexto organizacional, um problema muito comum nas organizações, uma vez que as variáveis desse ambiente podem influenciar diretamente e indiretamente os resultados obtidos em avaliação.

Abbad, Lima e Veiga (1996) ainda contribuem citando o ponto da justiça em avaliações de desempenho, levando em consideração que as mesmas são bem aceitas e implementadas apenas caso haja percepção de justiça por parte dos avaliados. Em casos de injustiça, as autoras citam que esse aspecto tem efeito danoso no comportamento dos avaliados, assim como em sua relação com o avaliador.

Outra pesquisa considerada importante por Santos (2005) é a de Gama (1997), a qual a autora por meio de questionários pesquisou em três organizações diferentes, sendo uma privada e duas públicas, a questão do comprometimento, justiça e reações aos processos de avaliação. A autora concluiu com sua pesquisa que em relação aos efeitos gerados pela condução da AD, os resultados destas avaliações não produzem motivação ou desmotivação nos avaliados. Assim como Abbad, Lima e Veiga (1996), Gama (1997) também demonstra por meio de seu estudo uma reação negativa por parte dos avaliados quando não há percepção de justiça no processo de avaliação de desempenho.

Também relacionado ao compromisso organizacional dos funcionários e a justiça no processo de avaliação, Sotomayor (2007) realizou um estudo no setor bancário português, o qual é muito conhecido em Portugal por ter uma longa tradição de preocupação com a gestão de recursos humanos. A autora, por meio de questionários, pesquisou em dois bancos portugueses como o compromisso organizacional é afetado pela percepção de justiça nas avaliações de desempenho.

Ao finalizar o seu estudo, Sotomayor (2007) conclui que é a avaliação de desempenho deve ser percebida como justa por todos os agentes envolvidos no processo, inclusive os gestores de topo, para que não haja efeito negativo no compromisso organizacional dos funcionários. A autora ainda ressalta que, segundo a visão baseada em recursos de Barney (2001), o fator humano pode ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável, pois esse fator é valioso, raro, imperfeitamente imitável e não haver substitutos estratégicos disponíveis o que mais realça a necessidade de ter colaboradores altamente comprometidos com a organização.

Ainda referente à AD de uma maneira geral, outra pesquisa importante para o presente estudo é a de Odellius (2000), no qual a pesquisadora analisou os sistemas de avaliação de desempenho de seis organizações públicas distintas. Os estudos de Odellius (2000) apontam as principais características, falhas e pontos positivos de diferentes sistemas de avaliação de desempenho. A autora também faz uma comparação entre os seis sistemas pesquisados além de sugerir diversas recomendações de melhoria aos sistemas. Recomendações essas retiradas de literatura especializada no tema e casos de sucesso.

Odellius (2000) mostra em seus estudos que, nas organizações pesquisadas, nenhuma atendeu todos os aspectos que eram considerados indicativos de sucesso de um SAD. Isso, no entanto, não significa que os sistemas não estejam atendendo às necessidades de suas organizações. Com a conclusão destes estudos Odellius (2000) aponta alguns aspectos imprescindíveis para que outros gestores de políticas em AD possam se nortear melhor e não cometer os mesmo erros que as organizações apontadas no estudo.

Referente à gestão de desempenho há o estudo de Santos (2005). O autor pesquisou em duas organizações da administração pública federal a percepção de avaliadores e avaliados com relação à efetividade dos sistemas de avaliação. Em seus estudos Santos (2005) contribui com a criação de um instrumento de pesquisa

que mede a percepção de avaliados e avaliadores com relação à efetividade das políticas de gestão de desempenho adotadas em organizações públicas. Além da validação do instrumento, o autor, fazendo uso de seus questionários, consegue realmente analisar a percepção dos atores envolvidos no processo de gestão de desempenho no ambiente pesquisado e ainda fornece um feedback para melhora dos sistemas analisados.

Após aplicação de seu instrumento de pesquisa, Santos (2005) conclui que a questão da cultura e o preparo gerencial são os aspectos mais fortes a influenciar os requisitos e resultados nos sistemas de avaliação de desempenho pesquisados. O autor conclui que os servidores pesquisados consideram o fato de a avaliação de desempenho estar diretamente ligada à sua remuneração algo muito negativo, pois o fato pode levar a distorções na avaliação comprometendo a validade das informações contidas nas mesmas.

Conforme o estudo de Santos (2005), é percebido que os gerentes tendem a evitar conflitos com sua equipe, avaliando os subordinados bem próximos como a nota máxima possível (leniência). Outro ponto ressaltado pelo autor é que as chefias estão despreparadas profissionalmente para avaliar os seus subordinados.

Em suma, o autor conclui com seu estudo que a percepção de efetividade dos sistemas de avaliação de desempenho está intimamente ligada à forma como os agentes envolvidos nesse processo avaliam a atuação gerencial, à forma como aceitam emocionalmente e profissionalmente, os resultados de suas avaliações e como é analisada a questão da equidade e justiça na AD.

Outro estudo referente à GD é apresentado por Brandão (2008), no qual o autor pesquisa o modelo utilizado pelo Banco do Brasil conhecido como gestão de desempenho profissional (GDP). O autor, ao utilizar questionários, adota uma população de 790 funcionários do banco para chegar a suas conclusões.

Apesar de a pesquisa de Brandão (2008) ter um foco diferente do estudo em questão, levando em consideração que Brandão pesquisa um modelo de gestão de desempenho baseado em competências e sua relação com a avaliação de desempenho em 360° e o *balanced scorecard* utilizado pela organização.

Uma das conclusões percebidas pelo autor corrobora o fato de somente uma pessoa julgando os subordinados poder ocasionar, eventualmente, avaliações distorcidas. Na organização pesquisada o método de AD é o de 360°. Neste método o funcionário que está sendo avaliado tem sua avaliação realizada por múltiplas

fontes sendo que o indivíduo é avaliado pelo seu chefe, colegas e por si mesmo, o que reduz o problema de julgamentos tendenciosos e percepção de injustiça, problemas esses que afligem as avaliações no serviço público. Os funcionários pesquisados ainda citam que, devido a esse modelo, há uma percepção de que seu trabalho é mais valorizado e que há também uma maior valorização tanto da equipe pelos funcionários quanto dos funcionários pela equipe.

Ainda no âmbito da gestão de desempenho, Fontenele (2011) apresenta estudo realizado em um hospital geral de Fortaleza (CE). A autora por meio de pesquisa qualitativa procura obter as percepções e expectativas de diversos funcionários com relação ao sistema de avaliação e a gestão do desempenho presentes na organização pesquisada.

Após diversas entrevistas, a autora conclui que, conforme já percebido por Abbad (1991), que a avaliação de desempenho em si tem boa aceitação, por parte dos funcionários, e os participantes não se importam em se submeter a esse processo. No caso do hospital, os participantes anseiam por oportunidades para aprimorar o processo avaliativo tornando-o algo mais democrático e participativo, o qual os envolvidos possam abertamente discutir os resultados, analisar as prioridades necessárias, além de, ajudar na elaboração de práticas de recursos humanos. No entanto, segundo a autora, a gestão de desempenho no ambiente pesquisado ainda encontra-se muito ineficaz, pois a autora identifica que há pouco feedback fornecido aos avaliados e que os resultados obtidos nas ADs apontam os pontos a melhorar, no entanto, nada é feito a respeito para melhora do desempenho. A autora cita que essas falhas na gestão do desempenho deixam os funcionários desmotivados e desacreditados no sistema em questão, o qual se mostra ausente em promover o desenvolvimento do desempenho profissional.

Portanto, conforme os estudos apresentados nesta parte, pode ser concluído que os funcionários no serviço público concordam com a prática da avaliação de desempenho e estão dispostos a participar da mesma, desde que não haja injustiça no processo que poderá acarretar em comportamentos negativos por parte dos avaliados. No entanto, são muitos os aspectos que afetam diretamente a percepção dos avaliados quanto ao sistema e à avaliação em si. Aspectos esses que se refletem no nível organizacional como, por exemplo, a falta de suporte dado pela própria organização, falta de divulgação do SAD utilizado, o contexto extra organizacional ou até mesmo a posição da diretoria com relação à obrigatoriedade

das avaliações. Esses aspectos também refletem no nível gerencial, o qual, segundo as pesquisas, encontra-se despreparado para realizar as avaliações necessitando urgentemente de capacitação. O nível individual também é afetado e podem ser citados aspectos como os julgamentos tendenciosos, a leniência, a o efeito halo, conflitos entre servidor e chefia e outros. Enfim, utilizando a percepção de avaliados e avaliadores esses aspectos e outros serão identificados por este estudo.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Para a realização desta pesquisa foi feito uso de instrumento previamente testado em pesquisa similar, porém em outros órgãos da administração pública federal. O instrumento em questão foi criado por Paulo Ricardo Godoy dos Santos em sua dissertação de mestrado, no ano de 2005. Sendo assim, foi adotado o procedimento metodológico semelhante ao da pesquisa de Santos (2005).

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

A pesquisa em questão é empírica e de caráter descritivo, o qual segundo Vergara (2000), expõe as características de uma determinada população, ou seja, pode ser uma pesquisa de opinião. A autora cita que esse tipo de pesquisa não possui o compromisso de explicar o fenômeno descrito, porém a pesquisa realizada normalmente serve de base para essa explicação.

A pesquisa também pode ser classificada como uma pesquisa de campo, a qual segundo Vergara (2000), é uma investigação empírica que ocorre no lugar onde acontece o evento pesquisado ou em um ambiente, o qual disponha de elementos para explicar o evento pesquisado.

As variáveis relacionadas foram tratadas de maneira quantitativa. Segundo Vergara (2000), esse método de tratamento utiliza-se de procedimentos estatísticos, como por exemplo, teste de hipóteses ou testes paramétricos.

A coleta de dados foi feita com o uso de questionário (survey), que segundo Goode e Hatt (1979), é um meio de se obter respostas a perguntas, as quais o próprio informante responde. O questionário possuiu perguntas objetivas e diretas.

3.2 Caracterização da organização

A organização pesquisada foi o Ministério do Turismo (MTur), o qual foi criado em janeiro de 2003, no governo Lula, pela lei 10.683 que separou o Ministério do

Turismo do Ministério dos Esportes, dando ao Ministério do Turismo o status de Ministério independente. Antes da lei 10.683 o Ministério dividia sua pasta com outros assuntos, no governo Collor a pasta era dividida entre três assuntos: indústria, comércio e turismo. Já no governo Fernando Henrique Cardoso o Ministério do Turismo dividia a pasta com o esporte tendo assim o Ministério do Esporte e Turismo (MET). Apenas após a lei 10.683 o ministério teve sua própria estrutura e regimento, podendo assim dar continuidade a sua missão com maior eficácia (Ministério do Turismo, 2005).

O MTur atualmente possui a seguinte missão:

Desenvolver o turismo como uma atividade econômica sustentável, com papel relevante na geração de empregos e divisas, proporcionando a inclusão social. O Ministério do Turismo inova na condução de políticas públicas com um modelo de gestão descentralizado, orientado pelo pensamento estratégico. (Ministério do Turismo, 2011)

Como visto na missão acima, o MTur é responsável pela promoção do turismo em nosso país, assim como iniciativas para o fomento do mesmo. O MTur é uma organização relativamente nova (último ministério a ser criado), justamente por isso muitas normas e procedimentos são trazidos de orientações do Ministério do Planejamento.

O órgão pesquisado integra a administração pública federal, pertencente ao poder executivo. No apêndice B, ao final deste trabalho, pode ser encontrada uma versão resumida do organograma organizacional do Ministério do Turismo.

3.3 População e amostra

A população selecionada abrange cinco tipos de servidores conforme os cargos ocupados. São eles os de nível médio, os de nível superior, temporários, requisitados e cargos comissionados.

Para a realização deste estudo não foram selecionados os funcionários terceirizados e estagiários, pois os mesmos não entram na população devido ao fato de o MTur não realizar nenhum tipo de avaliação de desempenho com esses colaboradores.

Esta pesquisa teve caráter censitário, abrangendo uma população de 85 servidores de nível médio e 40 de nível superior, os quais, em abril de 2011, correspondiam à totalidade dos servidores públicos presentes no quadro de pessoal do órgão. Ainda foram contemplados os cargos comissionados, requisitados e temporários que correspondem a 20 servidores. O número total da população corresponde, portanto, a 145 servidores. No entanto, alguns participantes não responderam ao questionário resultando em uma amostra de 99 participantes, o que corresponde a uma taxa de resposta de 68,27%.

Alguns respondentes não preencheram todos os itens demográficos o que resultou em apenas 93 casos válidos para todas as comparações. Nos casos em que não houve resposta do item, o campo foi considerado nulo e excluído para qualquer tipo de comparação.

3.4 Instrumento de pesquisa

O instrumento de pesquisa utilizado para este estudo foi desenvolvido por Santos (2005) em sua dissertação de mestrado, quando o autor realizou estudo similar à proposta deste trabalho, porém em outras duas organizações da administração pública federal. O autor criou este instrumento para medir a percepção de avaliador e avaliado no serviço público referente à avaliação de desempenho.

Para a construção do instrumento varias etapas foram necessárias, dentre elas a validação do mesmo. Segundo Odelius e Santos (2007), este instrumento foi elaborado a partir de revisão de literatura realizada a respeito do assunto e de dados coletados por meio de entrevista junto a servidores que atuam em órgãos da administração pública federal serviço público, sendo que alguns destes servidores eram responsáveis por elaborar políticas na área de recursos humanos. O questionário foi submetido à avaliação de conteúdo e semântica por oito especialistas em comportamento organizacional, todos possuindo o título de doutor. Foram avaliados: clareza dos itens, o grau de concordância com os níveis de análise propostos por pesquisadores e a concordância quanto à associação dos itens do instrumento com os fatores propostos.

Inicialmente, o questionário elaborado constava cinquenta assertivas, porém após a realização da pesquisa, o autor percebeu que alguns itens deveriam ser excluídos devido ao fato de fazerem parte de dois ou mais fatores ou terem carga fatorial insignificante, restando apenas quarenta e cinco itens a serem respondidos. As assertivas foram respondidas pela escala tipo Likert de cinco pontos, na qual o grau de concordância de cada assertiva era uma escala crescente a qual 1 = discordo totalmente e 5 = concordo totalmente. Para este estudo, especialmente, foi adicionado um item a mais no questionário o qual o respondente avaliar a política de gestão de desempenho da organização pesquisada.

Além dos 45 itens, há também, uma segunda parte do questionário em que são coletados dados demográficos (idade, escolaridade, sexo e naturalidade) e, também, funcionais (tempo de serviço, se é avaliado e avaliador, se possui algum cargo de comissão e etc.) da amostra. Este questionário foi readequado para que atendesse as especificidades da organização escolhida para essa pesquisa.

O instrumento possui como resultado final quatro fatores, os quais cada um deles é um componente principal que influencia a avaliação de desempenho. O primeiro fator é “requisitos e resultados de uma avaliação de desempenho”. O segundo denomina-se “preparo, ação e prioridades gerenciais”. O terceiro é chamado de “impacto no indivíduo e comportamento no trabalho”. Por fim, o quarto fator é a “influência do relacionamento e cultura na avaliação de desempenho”, sendo os alfa de Cronbach apresentados, respectivamente 0,94 (considerado bastante satisfatório); 0,72; 0,58 e 0,53.

O primeiro componente incluiu 30 itens relacionados à utilidade, valorização e conseqüências da avaliação, abordados na literatura especializada como vinculados ao processo e aos resultados dos sistemas de avaliação e/ou ao suporte de ações de gestão de desempenho (ODELIUS, GODOY, 2007).

No primeiro componente temos os seguintes itens: melhoria na qualidade do trabalho, incremento na capacidade produtiva, obtenção de melhores resultados na área de trabalho, melhoria dos resultados da organização, valorização da AD pelos avaliados, valorização do trabalho e dos resultados pessoais, estímulo a crescer profissionalmente, inserção do indivíduo no contexto organizacional, utilidade e benefícios da AD (avaliados) – valorização da AD, melhoria da comunicação entre avaliadores e avaliados, ciência de ações e comportamentos adequados, precisão da AD, melhoria do trabalho por meio de feedback, melhoria das condições de

trabalho, reconhecimento do mérito profissional, AD como importante instrumento de gestão, AD como subsídio para o processo de tomada de decisões, utilidade e benefícios da AD (avaliadores), objetividade de critérios, uso limitado à definição de gratificação, uso de dados de AD – incremento na eficácia de outros processos de RH, vinculação da AD – incremento na eficácia de outros processos de RH, vinculação da AD individual com a remuneração, coerência entre esforço e gratificação, AD decorre de um diálogo construtivo, valorização da AD pelos gerentes, feedback proporcionando oportunidade de melhoria, interpretação uniforme dos critérios, incentivo da cúpula à melhoria do acompanhamento e feedback-valorização da AD, necessidade de medidas de controle das AD's e, por fim, acompanhamento sistemático do desempenho.

No segundo componente há apenas seis itens que são o gerente assumindo sua função de gestor de pessoas, preparo do gerente na condução do processo de AD, preparo e amadurecimento dos gerentes e medidas de controle, impacto do aspecto financeiro influenciando a AD, conhecimento do trabalho dos servidores pelos avaliadores, integração de metas individuais, de equipes e institucionais e, por fim, AD como ação prioritária (reconhecimento da cúpula) – valorização da AD.

No terceiro componente há apenas 4 itens que são: desgaste no relacionamento entre servidores, foco na AD e não no trabalho – desestímulo causado pela AD e AD como instrumento de controle.

O quarto componente possui os seguintes itens: AD associada a remuneração – benevolência dos gerentes (avaliadores), receio de avaliar com rigor para evitar situações desagradáveis, estabilidade no cargo, concentração de avaliação em valores próximo ao máximo – influência do contexto na AD e metas individuais formalmente definidas.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A metodologia adotada para a coleta de dados nesta pesquisa foi por meio de questionário, o qual foi previamente validado por Santos (2005). Para a coleta de dados o instrumento foi aplicado de maneira presencial e virtual, respeitando as especificidades das equipes de trabalho para que não fosse interrompida a rotina de trabalho dos respondentes.

Durante a coleta presencial o método adotado foi de aplicar os questionários e coletá-los em apenas uma visita. Em casos onde os participantes encontravam-se ocupados ou indisponíveis no momento, o questionário foi entregue em mãos a cada um dos participantes e recolhido três dias depois.

A coleta virtual foi feita por meio de questionário eletrônico elaborado com o uso do Google Docs. O questionário ficou disponível para os participantes durante três semanas. A divulgação do questionário on-line foi feita por meio de e-mail corporativo e também durante conversas informais no momento da coleta presencial e no dia a dia de trabalho do pesquisador, que é servidor da organização pesquisada.

Foi encontrada dificuldade ao aplicar os questionários de maneira virtual, pois alguns membros da população dispostos a participar da pesquisa não estavam conseguindo acessar a página do questionário (Google docs). Após uma averiguação do problema, foi percebido que em alguns computadores do MTur o site aparecia como bloqueado pela política de segurança da coordenação informática. Esse contratempo afetou boa parte da população e não foi percebido em primeiro momento, pois os computadores utilizados para o teste do questionário estavam com o acesso a página desbloqueado. O problema foi resolvido posteriormente. No entanto, o ocorrido impossibilitou que alguns participantes dessem sua contribuição a pesquisa.

Todos os questionários respondidos foram tabulados utilizando o Google Docs, independentemente de serem coletados de maneira virtual ou presencial. Para o tratamento das informações foram feitas comparações entre as diferenças de médias das repostas (ANOVA). A significância dos valores foi obtida por meio do teste de Bonferroni com o uso do software SSPS para a análise dos dados coletados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados desta pesquisa serão descritos por partes, nas quais primeiro serão discutidos os dados demográficos e, em seguida, os quatro componentes que compõe o questionário serão analisados. Também será feita uma relação dos dados demográficos dos respondentes com as repostas das assertivas, assim como, também, será feito uma comparação dos resultados obtidos nesta pesquisa com os resultados alcançados em pesquisa similar realizada por Santos (2005).

4.1 Dados demográficos

A população escolhida para a participação na pesquisa foi composta de 145 servidores. Todos eles possuem algum tipo de participação no processo de avaliação de desempenho.

Dos 99 respondentes do questionário 53% são do sexo masculino. A idade dos profissionais pesquisados variou de 23 a 69, sendo a média correspondente a 32,77 anos. No que diz respeito ao cargo ocupado pelos profissionais pesquisados (Gráfico 1), 53% ocupam o cargo de nível médio, 14% ocupam o cargo de nível superior, 12% são servidores temporários, 3% são requisitados de outros órgãos e 12% possuem o DAS apenas.

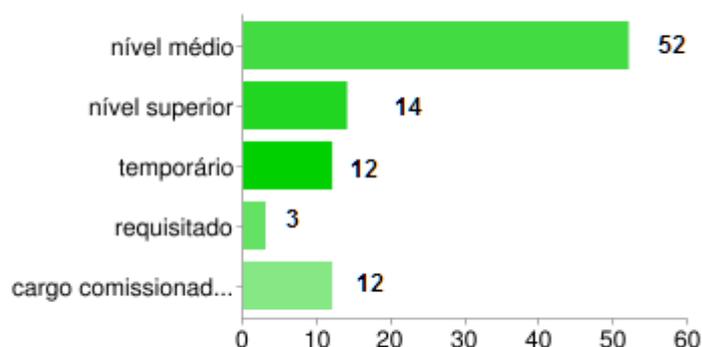


Gráfico 1 – frequência do item cargo dos participantes da pesquisa

Dos respondentes da pesquisa foi percebido que boa parte dos participantes possui escolaridade superior à exigida ao cargo ocupado. No que diz respeito à escolaridade (Gráfico 2), os valores mais expressivos são que 48% dos respondentes possui nível superior completo, 16% ainda está cursando o nível superior e 13% possui pós graduação strictu senso, ou seja, mestrado.

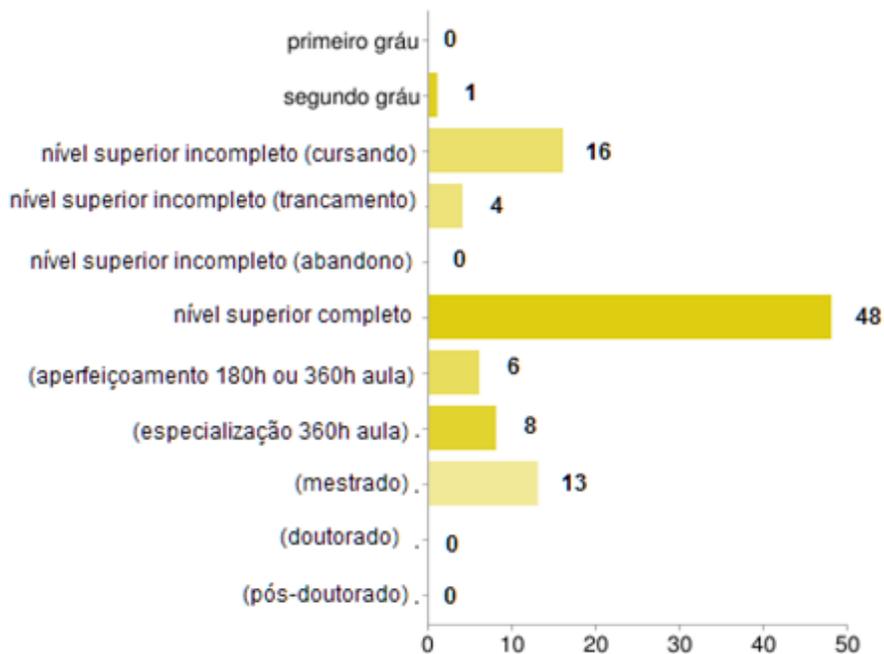


Gráfico 2 – Freqüência do item escolaridade dos participantes da pesquisa

Ao analisar o tempo de serviço em que os participantes estão no cargo (Gráfico 3), 58% possui, pelo menos, 3 anos ou mais de serviço público, o que ajuda na confiabilidade dos dados obtidos durante a pesquisa já que a maioria dos respondentes possui algum conhecimento sobre a organização pesquisada ou sobre o funcionamento da política de gestão de desempenho no MTur.

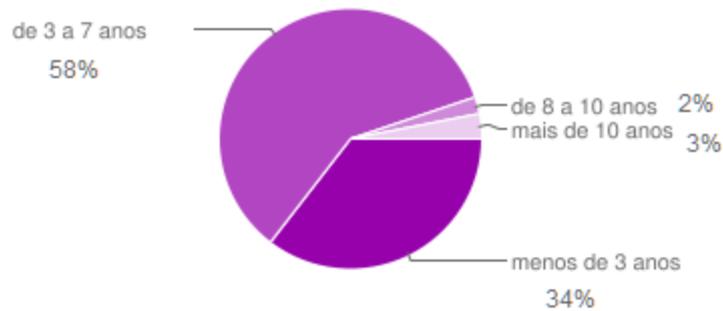


Gráfico 3 – Tempo no cargo

Relativo à avaliação de desempenho foi encontrado que 76% dos respondentes são avaliados periodicamente. No entanto, do total de participantes apenas 15 pessoas são avaliadores.

4.2 Análise das assertivas e dos componentes

Para a análise das assertivas e dos componentes serão feitas comparações utilizando a diferença de médias das respostas entre avaliadores e avaliados, assim como, entre quem é avaliado e quem ainda não foi. Dessa maneira será possível verificar as diferenças de percepções entre avaliadores e avaliados, assim como, as diferenças de percepções de quem é avaliado e quem não foi.

Primeiro, começaremos com o componente 1 - requisitos e resultados de uma avaliação de desempenho. Esse componente é o mais robusto da pesquisa contendo 30 assertivas. Após a análise dos dados contidos nos questionários foi encontrada uma média de 2,21 para as respostas dos participantes, o que indica uma parcial discordância entre os requisitos e resultados da avaliação de desempenho na organização pesquisada e a percepção de avaliadores e avaliados. O desvio padrão de 0,69 encontrada neste componente indica que houve variação nas respostas, mas a ainda houve grande concentração de respostas no grau de concordância 1 (discordo totalmente) para grande parte dos itens.

Tabela 1 – Respostas do Componente 1 (requisitos e resultados de uma avaliação de desempenho)

Componente 1 - requisitos e resultados de uma avaliação de desempenho	Número de respostas					Média	Desvio
	1	2	3	4	5		
Assertivas							
1- Medidas de controle, tais como: curva forçada, limite da média e desvio padrão são necessárias para que haja seriedade no processo de avaliação de desempenho individual (ADI)	15	9	34	28	13	3,15	1,22
3- O sistema de ADI atual é valorizado pelos gerentes desta organização	47	28	13	8	3	1,90	1,09
5-Nesta organização os resultados das ADI são utilizados como insumos para outros processos de gestão de recursos humanos, tais como: capacitação, política de sucessão, mobilidade, planos de desenvolvimento profissional...	59	25	6	9	0	1,64	0,95
7- O feedback que tenho recebido (no caso dos avaliados) ou fornecido (no caso dos avaliadores) em minhas avaliações têm me proporcionado oportunidades de crescimento e aprimoramento profissional	39	23	10	18	9	2,34	1,39
10- A existência do sistema atual de ADI me estimula a crescer dentro da organização	52	25	18	1	3	1,76	0,98
11- O sistema atual de avaliação de desempenho individual (ADI) faz com que eu me sinta um elemento fundamental para o alcance de resultados de minha organização	65	12	10	9	3	1,71	1,15
13- Os critérios de ADI adotados nesta organização permitem ao avaliador aferir objetivamente o desempenho de seus subordinados	30	30	18	18	3	2,33	1,17
14- Os dados fornecidos pelas avaliações têm sido transformados em informações gerenciais importantes para o processo de tomada de decisão	59	27	7	3	3	1,62	0,96
15- A cúpula da organização incentiva os gerentes (avaliadores) a aprimorar constantemente seus métodos de acompanhamento do desempenho e de feedback	51	27	15	6	0	1,75	0,92

Continuação Tabela 1 – Respostas do Componente 1 (requisitos e resultados de uma avaliação de desempenho)

19- O sistema de ADI atual contribui para a interpretação uniforme dos critérios de avaliação entre gerentes	31	37	24	7	0	2,07	0,91
20- A avaliação de desempenho individual (ADI) tem sido utilizada como importante instrumento de gestão à disposição dos gerentes	54	38	2	5	0	1,57	0,77
21- Vejo reconhecimento de meu mérito profissional como um dos principais produtos da ADI	37	10	18	25	9	2,58	1,43
22- O sistema de ADI propicia a valorização de minhas atividades (trabalho) e de meus resultados	37	22	18	18	4	2,29	1,25
23- O feedback que tenho recebido/ fornecido com a ADI permite-me saber como fazer melhor meu trabalho	33	22	16	25	3	2,42	1,27
24- A existência de um sistema de avaliação de desempenho individual (ADI) permite a melhoria das condições necessárias à realização de meus trabalhos	37	25	19	15	3	2,21	1,18
25- As ADI efetuadas representam com precisão os desempenhos apresentados	54	24	15	6	0	1,72	0,93
26- Os avaliados reconhecem a utilidade e os benefícios que o sistema de ADI atual pode proporcionar	38	36	9	10	6	2,09	1,19
27- O sistema de ADI permite ao avaliado saber quais são os comportamentos e ações que significam um desempenho adequado	24	27	6	26	16	2,82	1,46
28 -A utilização da ADI contribui para melhoria dos resultados desta organização	27	22	19	25	6	2,60	1,29
29- Em minha organização a avaliação de desempenho decorre de um processo onde há diálogo entre avaliador e avaliado	33	16	4	37	9	2,72	1,47
30- O sistema de ADI leva minha organização a utilizar melhor a minha capacidade produtiva	40	34	19	3	3	1,93	0,99
33- Em minha organização existe um acompanhamento sistemático do desempenho dos avaliados por parte dos avaliadores	38	32	16	13	0	2,04	1,03
38- A utilização do atual sistema de ADI permite a melhoria da qualidade do trabalho	39	32	15	10	3	2,05	1,11

Continuação Tabela 1 – Respostas do Componente 1 (requisitos e resultados de uma avaliação de desempenho)

39- O uso do atual sistema de ADI favorece a comunicação entre avaliado e avaliador	42	26	15	4	12	2,17	1,34
40- O atual sistema de ADI é um instrumento de gestão que auxilia o avaliador na obtenção de melhores resultados para a área pela qual é responsável	45	25	11	12	6	2,08	1,26
41- O sistema de avaliação de desempenho individual (ADI) atual é valorizado pelos avaliados	44	30	10	12	3	1,98	1,14
42- O sistema de ADI atual serve apenas para definir o valor da gratificação paga ao servidor	9	21	28	14	27	3,29	1,31
43- Nesta organização existe coerência entre meu nível de esforço e a gratificação de desempenho que recebo	45	15	14	16	9	2,28	1,41
44- É positiva a vinculação da ADI à remuneração	24	7	21	32	15	3,07	1,40
45- Os avaliadores reconhecem a utilidade e os benefícios que o sistema de ADI atual pode proporcionar	34	27	20	12	6	2,28	1,22
Componente 1 requisitos e resultados de uma avaliação de desempenho						2,21	0,69

Analisando todos os itens do componente 1 - requisitos e resultados de uma avaliação de desempenho (Tabela 1) e relacionando aos cargos dos participantes (Tabela 2), os testes de comparação de média (ANOVA) indicam que os funcionários de nível superior são os que mais discordam dos requisitos e resultados de uma avaliação de desempenho (componente 1) enquanto quem é requisitado ou apenas possui o cargo comissionado são os que mais concordam com as assertivas contidas neste componente. A diferença das opiniões entre os funcionários de nível médio e superior comparadas aos requisitados e os DAS mostrou-se significativa segundo o teste de Bonferroni (anexo 1). Os servidores requisitados apresentaram a maior média para os requisitos e resultados de avaliação de desempenho (componente 1) entre os grupos pesquisados. Essa diferença de média mostrou-se significativa se comparada com todos os outros grupos, com exceção dos cargos comissionados que apresentaram a segunda maior média.

Tabela 2 – Componente 1 (requisitos e resultados de uma avaliação de desempenho) x cargo

Cargo	Número de casos	Média	Desvio padrão
Nível médio	53	2,11	0,49
Nível Superior	14	1,94	0,55
Temporário	11	1,94	0,31
Requisitado	3	3,59	0,05
Cargo comissionado apenas	12	2,77	1,23
Total	93	2,19	0,70

As respostas obtidas com os itens do componente 1 indicam que alguns fatores merecem destaque como, por exemplo, os itens 5 e 20 que tratam, respectivamente, de como as informações obtidas na avaliação são utilizadas e se avaliação de desempenho tem sido utilizada como importante ferramenta gerencial.

Os dois itens em questão possuem médias inferiores a 1,7 e desvios inferiores a 1 o que indica uma forte discordância, na percepção de avaliadores e avaliados, acerca do aproveitamento da AD por parte dos gerentes e, também, do uso das informações geradas durante a avaliação. Foi percebido que, no caso do item 5 (como aproveitar os resultados da AD) os funcionários de nível superior e temporários tendem a discordar mais da assertiva em questão, enquanto quem possui apenas o cargo comissionado ou é requisitado são mais favoráveis ao aproveitamento das informações como insumos para outros processos de gestão de recursos humanos.

Os resultados do teste estatístico descritivo entre o item 5 e o cargo ocupado pelo participante é apresentado na Tabela 3. Neste item foi percebido diferenças de médias significativas entre os níveis médios, superiores e temporários com os requisitados e os DAS. A média superior dos dois últimos grupos (requisitados e DAS) fez com que a diferença dos resultados apresentados seja muito significativa se compararmos qualquer um desses grupos aos demais. Se compararmos a diferença de médias entre os requisitados e os DAS o valor não será significativo, conforme pode ser visto na Tabela 14 no anexo 1.

Tabela 3 – Médias por cargo do item 05 (Nesta organização os resultados das ADI são utilizados como insumos para outros processos de gestão de recursos humanos, tais como: capacitação, política de sucessão, mobilidade, planos de desenvolvimento profissional...)

Cargo	Número de casos	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Nível médio	53	1,39	0,68	1,00	3,00
Nível Superior	14	1,28	0,46	1,00	2,00
Temporário	11	1,27	0,46	1,00	2,00
Requisitado	3	4,00	0,00	4,00	4,00
Cargo comissionado apenas	12	2,75	1,35	1,00	4,00
Total	93	1,62	0,97	1,00	4,00

No caso do item 20 que trata sobre a AD ser utilizada como importante ferramenta gerencial (Tabela 4), os resultados do teste mostram que os funcionários temporários são os quais mais discordam da avaliação ser utilizada como uma importante ferramenta de gestão. No entanto, ao comparar a média de todos os grupos e analisar o teste de Bonferroni (anexo 1), pode ser percebido que no caso desse item também há uma diferença significativa de opinião entre os requisitados e todos os demais cargos, assim como, entre os temporários e os DAS. Essas diferenças podem ser visualizadas na Tabela 15 no anexo 1.

Tabela 4 – Médias por cargo do item 20 (A avaliação de desempenho individual (ADI) tem sido utilizada como importante instrumento de gestão à disposição dos gerentes)

Cargo	Número de casos	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Nível médio	53	1,52	0,50	1,00	2,00
Nível Superior	14	1,64	0,63	1,00	3,00
Temporário	11	1,00	0,00	1,00	1,00
Requisitado	3	3,66	0,57	3,00	4,00
Cargo comissionado apenas	12	2,00	1,27	1,00	4,00
Total	93	1,61	0,78	1,00	4,00

Ao analisar o componente 1 pela perspectiva dos avaliadores (Tabela 5), o teste da diferença de médias indica que há uma divergência de opinião entre quem não é avaliador e avaliadores acerca das assertivas do componente 1, já que a média das respostas do primeiro grupo é de 2,04 enquanto a do segundo é de 3,11, o que indica que os avaliadores tem opinião mais favorável aos requisitos e resultados da avaliação de desempenho no Mtur, enquanto os não avaliadores parcialmente discordam destes mesmos requisitos.

Tabela 5 – Componente 1(requisitos e resultados de uma avaliação de desempenho) x Avaliador e avaliados

Sou avaliador?	Número de casos	Média	Desvio Padrão
Não sou avaliador	78	2,04	0,52
Sou avaliador	15	3,11	0,92
Total	93	2,22	0,71

No que diz respeito ao preparo, ação e prioridade gerenciais, ou seja, o componente 2 (Tabela 6), as médias obtidas foram baixas chegando apenas a 2,08, o que indica uma leve discordância em relação ao preparo dos gerentes na opinião de avaliadores e avaliados do MTur.

Tabela 6 – Componente 2 (preparo, ação e prioridade gerenciais) , freqüências, média e desvio

Componente 2 preparo, ação e prioridades gerenciais	Número de respostas					Média	Desvio
	1	2	3	4	5		
Assertivas							
6- há integração entre as metas estabelecidas para o indivíduo, para a equipe e para a organização em que trabalho	51	24	16	8	0	1,80	0,98

Continuação Tabela 6 – Componente 2 (preparo, ação e prioridade gerenciais) ,
freqüências, média e desvio

8- o grau de amadurecimento dos gerentes desta organização, em relação ao processo de ADI, dispensa o uso de medidas de controle (curva forçada, limite da média e desvio padrão) sem que isso proporcione uma concentração das avaliações em valores próximos ao máximo possível	34	28	28	6	3	2,15	1,06
12- a cúpula desta organização considera a ADI uma das ações gerenciais prioritárias	65	22	9	3	0	1,49	0,78
16- os gerentes desta organização estão preparados para conduzir o processo de ADI	33	24	22	20	0	2,29	1,13
17- os gerentes desta organização reconhecem e assumem a função de gestor de pessoas como própria de seu cargo	30	34	22	13	0	2,18	1,01
37- em minha organização os avaliadores conhecem bem o trabalho de seus subordinados	24	25	23	21	6	2,59	1,23
Componente 2 - preparo, ação e prioridades gerenciais						2,08	0,71

Ao analisar o componente 2, um item que chama bastante atenção é a assertiva 12 (Tabela 7), a qual fala a respeito da cúpula da organização considerar a ADI como uma das ações prioritárias. Há uma forte discordância na percepção de avaliadores e avaliados acerca dessa assertiva. Segundo os testes estatísticos (ANOVA e Bonferroni) o grupo que possui o maior índice de discordância são os funcionários requisitados enquanto os cargos comissionados são o grupo que mais concorda com a assertiva em questão. Segundo o teste de Bonferroni (anexo 1), a diferença de opinião entre os funcionários de nível médio e cargos comissionados mostrou-se significativa com relação a cúpula da organização considerar a ADI uma ação gerencial prioritária.

Tabela 7 – Médias por cargo do item 12 (a cúpula desta organização considera a ADI uma das ações gerenciais prioritárias)

Cargo	Número de casos	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Nível médio	53	1,39	0,59	1,00	3,00
Nível Superior	14	1,50	0,85	1,00	3,00
Temporário	11	1,54	0,93	1,00	3,00
Requisitado	3	1,00	0,00	1,00	1,00
Cargo comissionado apenas	12	2,25	1,13	1,00	4,00
Total	93	1,52	0,80	1,00	4,00

Assim como no componente 1, o resultado do teste estatístico indica que no componente 2 também há um nível maior de concordância com as assertivas por parte dos avaliadores do que dos não avaliadores. As médias contidas na Tabela 8 demonstram a divergência de opinião entre os dois grupos.

Tabela 8 – Componente 2 (preparo, ação e prioridade gerenciais) x avaliadores e avaliados

Sou avaliador?	Número de casos	Média	Desvio Padrão
Não sou avaliador	78	1,91	0,58
Sou avaliador	15	3,05	0,73
Total	93	2,09	0,73

Em seguida, temos o impacto causado pela AD no indivíduo e, também, em seu comportamento no trabalho (componente 3), o qual possui apenas 5 assertivas. Os resultados para esse componente mostram médias mais altas atingindo o valor de 2,92, o que indica indiferença, por parte dos participantes, com relação ao impacto causado no indivíduo pela avaliação de desempenho.

Tabela 9 – Componente 3 (impacto no indivíduo e comportamento no trabalho)

Componente 3	Número de respostas						
	1	2	3	4	5	Média	Desvio
Assertivas							
31- o sistema de ADI atual é utilizado pelos avaliadores como instrumento de controle sobre seus subordinados	18	18	23	16	24	3,10	1,43
32- a utilização da avaliação para fins de gratificação tende a causar situações de estresse nos servidores	12	12	26	28	21	3,34	1,27
34- a adoção do atual sistema de ADI nesta organização causa desgaste no relacionamento entre os servidores avaliados	20	15	28	27	9	2,89	1,26
35- a utilização da avaliação para fins de gratificação me estimula a focar meus esforços cada vez mais nos pontos das avaliações e menos no trabalho	30	29	19	15	6	2,37	1,23
Componente 3 - impacto no indivíduo e comportamento no trabalho						2,92	0,74

Ao relacionar o componente 3, que é o impacto causado pela AD no indivíduo e no seu comportamento no trabalho com o fato de ser avaliado ou não, é obtido um resultado interessante, pois o teste realizado (ANOVA) indica que, segundo a percepção de avaliadores e avaliados do MTur, ser avaliado ou não, possui pouco impacto no indivíduo e pouco afeta seu comportamento (Tabela 10). A Tabela 9 apresenta as respostas obtidas para o tema impacto no indivíduo e comportamento no trabalho (componente 3).

Tabela 10 – Componente 3 relacionado a ser avaliado ou não

Sou avaliado?	Número de casos	Média	Desvio Padrão
Sim	75	2,88	0,77
Não	21	3,08	0,67
Total	96	2,92	0,75

Ainda tem-se os resultados encontrados relativos à influência do relacionamento e cultura na avaliação de desempenho, ou seja, o componente 4 (Tabela 11), que aborda a influência da cultura e dos relacionamentos durante a avaliação de desempenho. Este componente foi o que apresentou maior média e o menor desvio dentre os quatro componentes que compõe o questionário.

Tabela 11 – Componente 4 (influência do relacionamento e cultura na avaliação de desempenho)

Componente 4	Número de respostas						
	1	2	3	4	5	Média	Desvio
Assertivas							
2- a existência de metas individuais formalmente definidas permite efetuar uma ADI mais precisa	3	6	3	57	30	4,06	0,92
4- descompromisso com os resultados e baixa produtividade por parte de alguns servidores estão associados à garantia de estabilidade no cargo	13	30	15	26	15	3	1,30
9- o impacto da parcela variável dependente da ADI sobre a remuneração final do avaliado influencia a avaliação feita por seu avaliador	6	9	27	33	24	3,60	1,13
18- a dificuldade em montar / reconstituir uma equipe, influencia a avaliação, na medida em que é preferível a redução de conflitos ao risco da escassez de força de trabalho	10	14	45	19	11	3,07	1,09
36- avaliadores evitam avaliar com o devido rigor por acreditarem que a avaliação pode gerar conseqüências negativas, tais como: ressentimento, desmotivação ou redução no desempenho.	6	16	25	37	15	3,39	1,11
Componente 4 influência do relacionamento e cultura na avaliação de desempenho						3,42	0,52

Referente ao item 2 (a existência de metas individuais formalmente definidas permite efetuar uma ADI mais precisa) o resultado do teste estatísticos ANOVA e Bonferroni (Tabela 12 e anexo 1, respectivamente) indicam que o cargo ocupado pelo participante altera sua percepção em relação às metas formalmente definidas ajudarem numa avaliação mais precisa. No entanto, nenhuma das diferenças de médias mostrou-se significativa conforme o teste de Bonferroni (anexo 1).

Tabela 12 – Médias por cargo do item 02 (a existência de metas individuais formalmente definidas permite efetuar uma ADI mais precisa)

Cargo	Número de casos	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Nível médio	53	4,07	0,72	2,00	5,00
Nível Superior	14	4,35	0,49	4,00	5,00
Temporário	11	4,00	1,34	2,00	5,00
Requisitado	3	4,00	0,00	4,00	4,00
Cargo comissionado apenas	12	3,50	1,56	1,00	5,00
Total	93	4,03	0,93	1,00	5,00

Por fim, há o item 46 (A política de gestão de desempenho da organização possui efetividade) que não faz parte de nenhum dos quatro componentes já abordados. No entanto todos os componentes possuem relação com o que a assertiva se propõe a avaliar. Após a aplicação dos questionários a freqüência das respostas obtidas neste item (Gráfico 4) mostrou-se muito interessante, já que o item aborda de maneira objetiva a efetividade da política de gestão de desempenho.

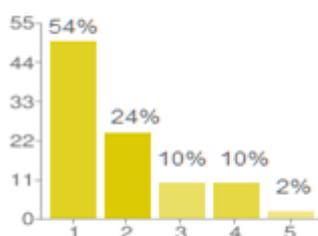


Gráfico 4 – percentagem das respostas do item 46 (A política de gestão de desempenho da organização possui efetividade)

O Gráfico 4 demonstra que a maioria dos participantes discorda que a política de gestão de desempenho possua efetividade. No entanto, o fato de o participante ser servidor de carreira ou apenas cargo comissionado (Tabela 13) influencia muito sua resposta neste item.

Tabela 13 – Médias por cargo do item 46 (A política de gestão de desempenho da organização possui efetividade)

Cargo	Número de casos	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
Nível médio	53	1,69	0,95	1,00	4,00
Nível Superior	14	1,57	0,64	1,00	3,00
Temporário	11	1,00	0,00	1,00	1,00
Requisitado	3	1,66	0,57	1,00	2,00
Cargo comissionado apenas	12	3,41	1,50	1,00	5,00
Total	93	1,81	1,13	1,00	5,00

A tabela 13 indica, claramente, que quem é apenas cargo comissionado possui mais tendência a achar a política de gestão de desempenho do MTur efetiva, enquanto os servidores temporários possuem uma tendência oposta aos dos funcionários comissionados. O teste da ANOVA, ainda, mostra que nenhum servidor temporário, requisitado e nível superior concordar, ao menos parcialmente com a assertiva 46. As diferenças de média encontradas pelo teste de Bonferroni (anexo 1) são significativas se compararmos os cargos comissionados com qualquer outro cargo, o que indica uma grande diferença de percepção entre os DAS e os demais servidores da organização pesquisada.

Esse fato pode ser interpretado de diversas maneiras, já que o cargo comissionado é concedido por indicação o que gera uma dívida de gratidão com a organização e com quem fez a indicação. Há, também, o fator de que os funcionários que são apenas comissionados não são avaliados o que, segundo os resultados estatísticos, gera uma percepção mais positiva da avaliação de desempenho executada na organização. Por fim ainda há o fator de os avaliadores (em sua maioria são cargos comissionados) freqüentemente utilizarem a avaliação de

desempenho como forma de controle de seus subordinados, ou seja, um instrumento para coerção. O que faz com que a avaliação se torne algo positivo e útil para os avaliadores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho objetivou identificar aspectos que, na percepção de avaliadores e avaliados, são determinantes para a efetividade da política de gestão de desempenho no Ministério do Turismo. O objetivo foi alcançado com êxito, porém algumas dificuldades foram encontradas ao longo dessa pesquisa.

O tema escolhido para a realização da pesquisa é difícil de ser abordado diretamente, já que o mesmo é visto como algo negativo por boa parte dos avaliados que foram a maioria dos participantes. Para os avaliadores, a avaliação de desempenho é percebida, muitas vezes, como uma tarefa adicional que os mesmos terão que fazer, sendo que em muitos casos os avaliadores não se sentem à vontade para realizar a tarefa. Esse desconforto pode ser causado por diversos fatores como, por exemplo, falta de perfil para conduzir a avaliação, falta de conhecimento acerca das vantagens alcançáveis pelos SADs ou, até mesmo, o despreparo para a execução da avaliação de desempenho em si.

No caso dos avaliados os problemas são relacionados à desconfiança quanto ao processo e procedimentos de avaliação, pois há muita subjetividade envolvida o que pode criar, por parte dos avaliados, um sentimento de descontentamento e injustiça. Durante a aplicação presencial dos questionários foi exposto outro problema, que é a tensão causada pela AD quando a mesma está ligada a uma parcela da remuneração ou a manutenção de uma gratificação.

Tendo como base o contexto apresentado acima a fase de aplicação de questionários requereu uma série de cuidados ao abordar o tema com os participantes da pesquisa. Muitos funcionários apresentaram algum tipo de desconfiança e o fato de o pesquisador fazer parte da organização ajudou a dissipar um pouco desse sentimento. Tendo em vista que o pesquisador é servidor efetivo da organização há cinco anos, e possui algum tipo de relação ou contato social com boa parte dos participantes, isto fez muita diferença durante a aplicação presencial dos questionários, pois boa parte da população que se recusou a responder o questionário não conhecia o pesquisador ou ainda não tinha tido nenhum tipo de contato com o mesmo.

Uma dificuldade percebida foi à grande mudança de cargos comissionados devido à substituição de ministro no MTur. Boa parte da alta cúpula da organização foi trocada o que dificultou o acesso aos mesmos. Devido à substituição dessa cúpula muitos cargos comissionados de menor escalão também foram trocados por funcionários indicados pelos novos gestores. No primeiro trimestre de 2011, alguns novos concursados também foram chamados, o que somados aos novos cargos comissionados formou um número expressivo de pessoas que ainda não passaram por nenhum tipo de avaliação e desconhecem o SAD utilizado no MTur. Esse fato pode ser percebido numericamente na pesquisa, pois dos 99 participantes que responderam o questionário nenhum deles possuía DAS 5 ou mais (alta cúpula).

Com relação ao questionário, um fato que foi percebido pelo pesquisador durante sua aplicação presencial, foi o fato de os participantes acharem o questionário com 46 itens mais a parte demográfica, bastante extenso. Além de feedbacks relativos ao tamanho do questionário, também, foi percebido que alguns questionários apresentavam algum tipo de erro no preenchimento nos itens finais e principalmente na parte demográfica, que se encontra no final do questionário, momento esse em que o respondente já se encontrava um pouco mais cansado.

Referente ao MTur, a pesquisa apontou que fatores como o preparo gerencial, o desinteresse da cúpula na avaliação de desempenho e o mau aproveitamento do atual sistema são, na opinião de avaliadores e avaliados, os principais problemas identificados na política de gestão de desempenho presente na organização pesquisada. No entanto, há um destaque na questão do mau aproveitamento do instrumento de avaliação de desempenho. O presente estudo apenas identifica que o problema existe, no entanto, percebe-se que novos estudos são necessários para identificar a real causa do problema e ajudar na elaboração de uma possível solução para o mesmo.

De acordo com os servidores pesquisados é necessário que os gerentes possuam melhor preparo para que o processo de avaliação possa ser conduzido de maneira mais efetiva. Para que isso ocorra, é necessário que haja capacitação dos mesmos, que os gerentes escolhidos desenvolvam mais suas competências gerenciais ou os candidatos a cargos indicados possuam o perfil adequado, pois há muitos casos de excelentes técnicos que são promovidos ou indicados a ocupar um

cargo de gerência devido seu bom serviço. No entanto, o indivíduo, muitas vezes, não tem o perfil necessário ou as competências para ocupar o cargo de gerência.

Dentre os cargos pesquisados foi percebida uma considerável diferença nas respostas dos participantes investidos apenas de cargo de confiança em relação ao resto dos outros grupos. Os respondentes que são servidores efetivos do órgão mostram-se menos concordantes com o atual sistema de avaliação de desempenho do que quem possui o cargo comissionado apenas. Ao analisar os resultados observa-se que o grupo de pessoas que possui apenas o cargo comissionados foi o grupo que avaliou a política de gestão de desempenho do Mtur de maneira mais positiva.

Foi percebido, também, que quanto maior o nível de escolaridade do indivíduo maior é sua criticidade relacionada à efetividade das políticas de gestão de desempenho. Fato esse é comprovado com base nos dados estatísticos que apontam que os servidores temporários e o de nível superior, os quais são os grupos que possuem maior nível de escolaridade, são os que mais discordaram da efetividade do atual sistema.

Em suma, a percepção de efetividade das políticas de gestão de desempenho está ligada, principalmente, ao uso das informações geradas pelo processo de avaliação, ao preparo dos gerentes que irão conduzir as avaliações e a importância dada tanto pela cúpula quanto pela organização como um todo ao processo de gestão de desempenho.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. S. Sistemas de Avaliação de Desempenho: Opinião de Avaliadores e Avaliados. **Dissertação (Mestrado em Psicologia)** – Universidade de Brasília, 1991.

ABBAD, G. S; LIMA, G.B; VEIGA, M. R. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Revista de Administração**, São Paulo v.31, n.3, p.38-52, jul/set 1996.

BALBUENO, E. A; NOZAWA, M. R. Levantamento dos tipos de repercussões resultantes da avaliação de desempenho em enfermagem hospitalar. **Revista Latino Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v.12, n.1, p.58-64, fevereiro de 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692004000100009&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 23 de maio de 2011.

BRANDÃO, H. P. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **RAP – Rev. Adm. Pública [online]**, vol.42, n.5, p. 875-898, 2008.

BRASIL. Plano Diretor da Reforma do Estado. 1995. Disponível em <www.planalto.gov.br>. Acesso em 15 de maio de 2011

BRASIL. A Nova Política de Recursos Humanos. **Cadernos MARE da Reforma do Estado**, Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), caderno 11, Brasília, 1997.

BRASIL. A Política de Recursos Humanos na Gestão FHC. **Livro Branco de Recursos Humanos**, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Brasília, 2002. Disponível em : < http://www.clad.org/siare_isis/innotend/profesion/brasil/br-aprh2002.pdf>. Acesso em 18 de maio de 2011.

BRASIL. Presidência da república. Lei 11.784 de 22 de setembro de 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/Lei/L11784.htm>. Acesso em 13 de maio de 2011.

BRASIL. Presidência da República. Lei 8.112 de dezembro de 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm>, Acesso em 13 de maio de 2011.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **RSP – Revista do Serviço Público**, v.50 n.4, p. 5-30, 1999.

FONTENELE, M. F. M. Gestão do desempenho humano: um estudo de caso em um Hospital Geral de Fortaleza (CE). **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232010000700040&lng=en&nrm=iso> . Acesso em 26 de maio de 2011.

GOODE, W. J; HATT, P. K. Métodos em Pesquisa Social, 7º edição, São Paulo, Companhia Editora Nacional , 1979.

GUIMARÃES, T. A. Estrutura Organizacional: Um estudo Exploratório a Respeito dos Componentes Administrativo e de Supervisão. In: **Anais do 22º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração** (ENANPAD) Foz do Iguaçu-PR, 1998.

GUIMARÃES, T.A. Avaliação de Desempenho de Pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 32 (6), p. 43-61, nov/dez, 1998.

MINISTÉRIO DO TURISMO. missão. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/turismo/o_ministerio/missao/>. Acesso em 09 de maio de 2011.

MINISTÉRIO DO TURISMO. organograma. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/turismo/o_ministerio/organograma/> Acesso em 10 de maio de 2011.

ODELIUS. C. C. Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal. **Caderno ENAP 19**, Brasília: ENAP, 2000.

ODELIUS. C. C. Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público, ENAP, Brasília, p.145-174, 2010.

ODELIUS. C.C; SANTOS, P. R. G. Avaliação de desempenho individual na administração pública federal: aspectos intervenientes no processo e nos resultados, **Revista Economia & Gestão**, v.7, n°15, p.10-30, 2007.

PAULA, A. P. P. Administração Pública Brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, vol. 45, n°1, p.36-49, jan/mar 2005.

PEIXER, E; BARATTO, J. S. M. Avaliação de desempenho do servidor público. **Unisul Virtual**, setembro, 2008. Universidade de Santa Catarina. Disponível em: <http://tjsc25.tj.sc.gov.br/academia/arquivos/Elcio_Peixer_-_Jussara_Salete_May_Baratto.pdf>. Acesso em: 19 de maio de 2011

SANTOS, P. R. G. Avaliação de Desempenho no Contexto da Administração Pública Federal Direta: Aspectos Determinantes de sua Efetividade, **Dissertação (Mestrado em Administração)** – Universidade de Brasília 2005

SOTOMAYOR, A. M. S. B. Avaliação de Desempenho e Compromisso Organizacional: A perspectiva da justiça organizacional. **Universo Contábil**, vol. 3, n.3,p.87-100, setembro-dezembro, 2007. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=117016548007>>. Acesso em 25 de maio de 2011.

VERGARA, S. C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. **3º edição**, São Paulo, Editora Atlas S.A., 2000.

APÊNDICE A - Questionário

Instruções

Por favor, leia com atenção

Este questionário faz parte de uma pesquisa sobre Avaliação de Desempenho Individual (ADI) em órgãos da Administração Pública Federal (APF), e servirá de subsídio para a conclusão de minha monografia de conclusão de curso na UNB. Os dados desta pesquisa são sigilosos e os respondentes não serão identificados no questionário, tendo em vista que não interessa para este estudo saber quem o preencheu. O importante é obter sua opinião sincera a respeito do sistema de avaliação de desempenho (AD), de maneira que, ao agregá-la às respostas dadas por outros servidores de sua organização, o conjunto de informações sirva de base para que se possa obter um resultado detalhado de como as pessoas percebem o sistema em uso. Não há respostas certas ou erradas e é imprescindível que todos os itens e dados demográficos sejam respondidos. Nesse sentido, leia atentamente os itens e assinale para cada um deles o número que corresponda ao seu grau de concordância em relação às afirmações apresentadas.

Veja o exemplo abaixo:

concordo totalmente	_____	_____	_____	_____	_____
concordo parcialmente	_____	_____	_____	_____	_____
nem concordo, nem discordo	_____	_____	_____	_____	_____
discordo parcialmente	_____	_____	_____	_____	_____
discordo totalmente	_____	_____	_____	_____	_____
1) o desenvolvimento dos instrumentos de avaliação ocorreu de modo participativo	X	2	3	4	5
2) a instituição da Gratificação de Desempenho de Atividade do Ciclo de Gestão - GCG proporcionou grandes avanços no que se refere ao desenvolvimento institucional	1	2	3	X	5

Nestes exemplos o respondente escolheu a opção “1” para o item ‘ porque discorda totalmente da assertiva apresentada; ao passo que, para o item “2” considera que, embora concorde com a assertiva, essa concordância merece alguma ressalva ou não condiz totalmente com sua percepção a respeito do conteúdo apresentado no item; razão pela qual marcou a opção “4”.

Pode começar!

Concordo totalmente _____ Concordo parcialmente _____ Nem concordo, nem discordo _____ Discordo parcialmente _____ Discordo totalmente _____						
1	Medidas de controle, tais como: curva forçada, limite da média e desvio padrão são necessárias para que haja seriedade no processo de avaliação de desempenho individual (ADI)	1	2	3	4	5
2	A existência de metas individuais formalmente definidas permite efetuar uma ADI mais precisa	1	2	3	4	5
3	O sistema de ADI atual é valorizado pelos gerentes desta organização	1	2	3	4	5
4	Descompromisso com os resultados e baixa produtividade por parte de alguns servidores estão associados à garantia de estabilidade no cargo	1	2	3	4	5
5	Nesta organização os resultados das ADI são utilizados como insumos para outros processos de gestão de recursos humanos, tais como: capacitação, política de sucessão, mobilidade, planos de desenvolvimento profissional...	1	2	3	4	5
6	Há integração entre as metas estabelecidas para o indivíduo, para a equipe e para organização em que trabalho	1	2	3	4	5
7	O feedback que tenho recebido (no caso dos avaliados) ou fornecido (no caso dos avaliadores) em minhas avaliações têm me proporcionado oportunidades de crescimento e aprimoramento profissional	1	2	3	4	5
8	O grau de amadurecimento dos gerentes desta organização, em relação ao processo de ADI, dispensa o uso de medidas de controle (curva forçada, limite da média, desvio padrão) sem que isso proporcione uma concentração das avaliações em valores próximos ao máximo possível	1	2	3	4	5
9	O impacto da parcela variável dependente da ADI sobre a remuneração final do avaliado influencia a avaliação feita por seu avaliador	1	2	3	4	5
10	A existência do sistema atual de ADI me estimula a crescer dentro da organização	1	2	3	4	5
11	O sistema atual de avaliação de desempenho individual (ADI) faz com que eu me sinta um elemento fundamental para o alcance de resultados de minha organização	1	2	3	4	5
12	A cúpula desta organização considera a ADI uma das ações gerenciais prioritárias	1	2	3	4	5
13	Os critérios de ADI adotados nesta organização permitem ao avaliador aferir objetivamente o desempenho de seus subordinados	1	2	3	4	5
14	Os dados fornecidos pelas avaliações têm sido transformados em informações gerenciais importantes para o processo de tomada de decisão	1	2	3	4	5
15	A cúpula da organização incentiva os gerentes (avaliadores) a aprimorar constantemente seus métodos de acompanhamento do desempenho e de feedback	1	2	3	4	5
16	Os gerentes desta organização estão preparados para conduzir o processo de ADI	1	2	3	4	5
17	Os desta organização reconhecem e assumem a função de gestor de pessoas como própria de seu cargo	1	2	3	4	5
18	A dificuldade em montar/reconstruir uma equipe, influencia a avaliação, na medida em que é preferível a redução de conflitos ao risco de escassez de força de trabalho	1	2	3	4	5
19	O sistema de ADI atual contribui para a interpretação uniforme dos critérios de avaliação entre gerentes	1	2	3	4	5

20	A avaliação de desempenho individual (ADI) tem sido utilizada como importante instrumento de gestão à disposição dos gerentes	1 2 3 4 5
21	Vejo reconhecimento de meu mérito profissional como um dos principais produtos da ADI	1 2 3 4 5
22	O sistema de ADI propicia a valorização de minhas atividades (trabalho) e de meus resultados	1 2 3 4 5
23	O feedback que tenho recebido/ fornecido com a ADI permite-me saber como fazer melhor meu trabalho	1 2 3 4 5
24	A existência de um sistema de avaliação de desempenho individual (ADI) permite a melhoria das condições necessárias à realização de meus trabalhos	1 2 3 4 5
25	As ADI efetuadas representam com precisão os desempenhos apresentados	1 2 3 4 5
26	Os avaliados reconhecem a utilidade e os benefícios que o sistema de ADI atual pode proporcionar	1 2 3 4 5
27	O sistema de ADI permite ao avaliado saber quais são os comportamentos e ações que significam um desempenho adequado	1 2 3 4 5
28	A utilização da ADI contribui para melhoria dos resultados desta organização	1 2 3 4 5
29	Em minha organização a avaliação de desempenho decorre de um processo onde há diálogo entre avaliador e avaliado	1 2 3 4 5
30	O sistema de ADI leva minha organização a utilizar melhor a minha capacidade produtiva	1 2 3 4 5
31	O sistema de ADI atual é utilizado pelos avaliadores como instrumento de controle sobre seus subordinados	1 2 3 4 5
32	A utilização da avaliação para fins de gratificação tende a causar situações de estresse nos servidores	1 2 3 4 5
33	Em minha organização existe um acompanhamento sistemático do desempenho dos avaliados por parte dos avaliadores	1 2 3 4 5
34	A adoção do atual sistema de ADI nesta organização causa desgaste no relacionamento entre os servidores avaliados	1 2 3 4 5
35	A utilização da avaliação para fins de gratificação me estimula a focar meus esforços cada vez mais nos pontos das avaliações e menos no trabalho	1 2 3 4 5
36	Avaliadores evitam avaliar com o devido rigor por acreditarem que a avaliação pode gerar conseqüências negativas, tais como: ressentimento, desmotivação ou redução no desempenho	1 2 3 4 5
37	Em minha organização os avaliadores conhecem bem o trabalho de seus subordinados	1 2 3 4 5
38	A utilização do atual sistema de ADI permite a melhoria da qualidade do trabalho	1 2 3 4 5
39	O uso do atual sistema de ADI favorece a comunicação entre avaliado e avaliador	1 2 3 4 5
40	O atual sistema de ADI é um instrumento de gestão que auxilia o avaliador na obtenção de melhores resultados para a área pela qual é responsável	1 2 3 4 5
41	O sistema de avaliação de desempenho individual (ADI) atual é valorizado pelos avaliados	1 2 3 4 5
42	O sistema de ADI atual serve apenas para definir o valor da gratificação paga ao servidor	1 2 3 4 5
43	Nesta organização existe coerência entre meu nível de esforço e a gratificação de desempenho que recebo	1 2 3 4 5
44	É positiva a vinculação da ADI à remuneração	1 2 3 4 5
45	Os avaliadores reconhecem a utilidade e os benefícios que o sistema de ADI atual pode proporcionar	1 2 3 4 5
46	A política de gestão de desempenho da organização possui efetividade	1 2 3 4 5

Dados demográficos

Cargo		Tempo no cargo efetivo (em anos)		
<input type="checkbox"/> nível médio	<input type="checkbox"/> nível superior	<input type="checkbox"/> temporário	<input type="checkbox"/> menos de 3	<input type="checkbox"/> de 3 a 7
<input type="checkbox"/> cargo comissionado apenas			<input type="checkbox"/> de 8 a 10	<input type="checkbox"/> mais de 10
<input type="checkbox"/> Requisitado. Órgão de origem:			<input type="checkbox"/> Não ocupo cargo efetivo (sem vínculo)	
<input type="checkbox"/> Sem vínculo	<input type="checkbox"/> outros. Qual?		Tempo no órgão atual: anos	
Possuo cargo comissionado	<input type="checkbox"/> sim. Qual?	<input type="checkbox"/> DAS 1 a 3	<input type="checkbox"/> DAS 4	<input type="checkbox"/> DAS 5 ou superior
	<input type="checkbox"/> não			
Sou avaliado	<input type="checkbox"/> sim,			
	<input type="checkbox"/> não			
Sou avaliador	<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> sim	→ número de avaliados:	
Escolaridade (marcar a de maior nível ou a de conclusão mais recente)				
<input type="checkbox"/> Primeiro grau				
Segundo grau	<input type="checkbox"/> completo			
	<input type="checkbox"/> incompleto			
Nível Superior	<input type="checkbox"/> completo			
	<input type="checkbox"/> incompleto (cursando)			
	<input type="checkbox"/> incompleto (trancamento)			
	<input type="checkbox"/> incompleto (abandono)			
Pós-graduação	Lato sensu	<input type="checkbox"/> Aperfeiçoamento (entre 180h/a e 360h/a)		
		<input type="checkbox"/> Especialização (360h/a)		
	Stricto sensu	<input type="checkbox"/> Mestrado		
		<input type="checkbox"/> Doutorado		
	<input type="checkbox"/> Pós-doutorado			
Órgão de lotação:			Idade:	
Órgão de exercício:			Sexo	
Naturalidade / UF:			<input type="checkbox"/> masculino	
			<input type="checkbox"/> feminino	

Muito Obrigado!

APÊNDICE B – Organograma do Ministério do Turismo

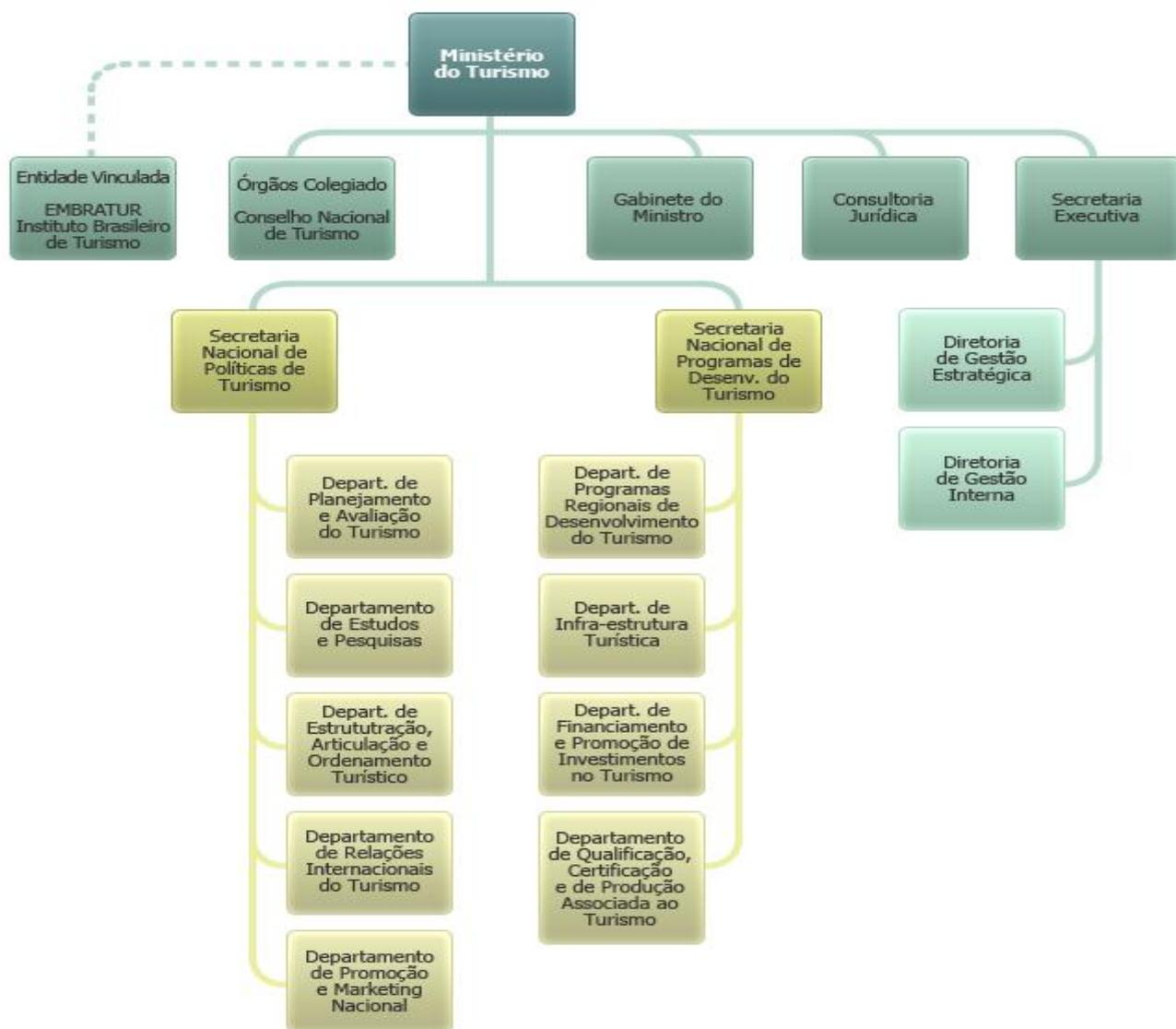


Figura 1 – ORGANOGAMA DO MINISTÉRIO DO TURISMO, 2011

ANEXO 1 – Testes de significância (Bonferroni)

Valores maiores que 0,05 são considerados significativos e estão destacados em amarelo.

Tabela 13 - Significância das diferenças de médias do componente 1(requisitos e resultados de uma avaliação de desempenho)

Cargo(A)	Cargo(C)	Diferença de média entre os cargos (A) e (C)	Significância
nível médio	nível superior	0,22	1,00
	temporário	0,20	1,00
	requisitado	-1,47436	0,00
	DAS	-,65436	0,01
nível superior	nível médio	-0,22	1,00
	temporário	-0,02	1,00
	requisitado	-1,69024	0,00
	DAS	-,87024	0,01
temporário	nível médio	-0,20	1,00
	nível superior	0,02	1,00
	requisitado	-1,67167	0,00
	DAS	-,85167	0,01
requisitado	nível médio	1,47436	0,00
	nível superior	1,69024	0,00
	temporário	1,67167	0,00
	DAS	0,82	0,44
cargo comissionado apenas (DAS)	nível médio	,65436	0,01
	nível superior	,87024	0,01
	temporário	,85167	0,01
	requisitado	-0,82	0,44

Tabela 14- Significância das diferenças de médias do item 05 (Nesta organização os resultados das ADI são utilizados como insumos para outros processos de gestão de recursos humanos, tais como: capacitação, política de sucessão, mobilidade, planos de desenvolvimento profissional...)

Cargo(A)	Cargo(C)	Diferença de média entre os cargos (A) e (C)	Significância
nível médio	nível superior	,11813	1,00
	temporário	,15385	1,00
	requisitado	-2,59615*	0,00
	DAS	-1,34615*	0,00
nível superior	nível médio	-,11813	1,00
	temporário	,03571	1,00
	requisitado	-2,71429*	0,00
	DAS	-1,46429*	0,00
temporário	nível médio	-,15385	1,00
	nível superior	-,03571	1,00
	requisitado	-2,75000*	0,00
	DAS	-1,50000*	0,00
requisitado	nível médio	2,59615	0,00
	nível superior	2,71429	0,00
	temporário	2,75000	0,00
	DAS	1,25000	0,12
cargo comissionado apenas (DAS)	nível médio	1,34615*	0,00
	nível superior	1,46429*	0,00
	temporário	1,50000*	0,00
	requisitado	-1,25000	0,12

Tabela 15- Significância das diferenças de médias do item 20 (A avaliação de desempenho individual (ADI) tem sido utilizada como importante instrumento de gestão à disposição dos gerentes)

Cargo(A)	Cargo(C)	Diferença de média entre os cargos (A) e (C)	Significância
nível médio	nível superior	-,10440	1,00
	temporário	,53846	0,11
	requisitado	-2,12821*	0,00
	DAS	-,46154	0,28
nível superior	nível médio	,10440	1,00
	temporário	,64286	0,13
	requisitado	-2,02381*	0,00
	DAS	-,35714	1,00
temporário	nível médio	-,53846	0,11
	nível superior	-,64286	0,13
	requisitado	-2,66667*	0,00
	DAS	-1,00000*	0,00
requisitado	nível médio	2,12821*	0,00
	nível superior	2,02381*	0,00
	temporário	2,66667*	0,00
	DAS	1,66667*	0,00
cargo comissionado apenas (DAS)	nível médio	,46154	0,28
	nível superior	,35714	1,00
	temporário	1,00000*	0,00
	requisitado	-1,66667*	0,00

Tabela 16 - Significância das diferenças de médias do item 12 (a cúpula desta organização considera a ADI uma das ações gerenciais prioritárias)

Cargo(A)	Cargo(C)	Diferença de média entre os cargos (A) e (C)	Significância
nível médio	nível superior	-,09615	1,00
	temporário	-,09615	1,00
	requisitado	,40385	1,00
	DAS	-,84615	0,01
nível superior	nível médio	,09615	1,00
	temporário	,00000	1,00
	requisitado	,50000	1,00
	DAS	-,75000	0,14
temporário	nível médio	,09615	1,00
	nível superior	,00000	1,00
	requisitado	,50000	1,00
	DAS	-,75000	0,18
requisitado	nível médio	-,40385	1,00
	nível superior	-,50000	1,00
	temporário	-,50000	1,00
	DAS	-1,25000	0,13
cargo comissionado apenas (DAS)	nível médio	,84615	0,01
	nível superior	,75000	0,14
	temporário	,75000	0,18
	requisitado	1,25000	0,13

Tabela 17 - Significância das diferenças de médias do item 02 (a existência de metas individuais formalmente definidas permite efetuar uma ADI mais precisa)

Cargo(A)	Cargo (C)	Diferença de média entre os cargos (A) e (C)	Significância
nível médio	nível superior	0,11484	1,00
	temporário	0,45769	0,08
	requisitado	0,35769	1,00
	DAS	0,27436	1,00
nível superior	nível médio	-0,11484	1,00
	temporário	0,34286	1,00
	requisitado	0,24286	1,00
	DAS	0,15952	1,00
temporário	nível médio	-0,45769	0,08
	nível superior	-0,34286	1,00
	requisitado	-0,1	1,00
	DAS	-0,18333	1,00
requisitado	nível médio	-0,35769	1,00
	nível superior	-0,24286	1,00
	temporário	0,1	1,00
	DAS	-0,08333	1,00
DAS apenas	nível médio	-0,27436	1,00
	nível superior	-0,15952	1,00
	temporário	0,18333	1,00
	requisitado	0,08333	1,00

Tabela 18 – Significância das diferenças de médias do item 46 (A política de gestão de desempenho da organização possui efetividade)

Cargo(A)	Cargo (C)	Diferença de média entre os cargos (A) e (C)	Significância
nível médio	nível superior	,14011	1,00
	temporário	,71154	0,20
	requisitado	,04487	1,00
	DAS	-1,70513	0,00
nível superior	nível médio	-,14011	1,00
	temporário	,57143	1,00
	requisitado	-,09524	1,00
	DAS	-1,84524	0,00
temporário	nível médio	-,71154	0,20
	nível superior	-,57143	1,00
	requisitado	-,66667	1,00
	DAS	-2,41667	0,00
requisitado	nível médio	-,04487	1,00
	nível superior	,09524	1,00
	temporário	,66667	1,00
	DAS	-1,75000	0,05
cargo comissionado apenas (DAS)	nível médio	1,70513	0,00
	nível superior	1,84524	0,00
	temporário	2,41667	0,00
	requisitado	1,75000	0,05