



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA-UnB  
FACULDADE DE ECONOMIA ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE E  
GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS-FACE  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

JHONATAS SOUZA DA COSTA

***Percepção dos Empregados Sobre o Plano de Gestão de  
Desempenho da Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB)***

BRASÍLIA-DF

2020

JHONATAS SOUZA DA COSTA

***Percepção dos Empregados sobre o Plano de Gestão de Desempenho da Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB)***

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

Professor Orientador: Esp. em Recursos Humanos, Débora Dorneles Barem.

JHONATAS SOUZA DA COSTA

***Percepção dos Empregados sobre o Plano de Gestão de  
Desempenho da Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB)***

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho  
de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de  
Brasília do aluno Jhonatas Souza da Costa

**JHONATAS SOUZA DA COSTA**

Professora, Débora Dorneles Barem  
Professor-Orientador

Professora, Olinda Maria Gomes Lesses  
Professor-Examinador

Professor, Roque Magno de Oliveira  
Professor-Examinador

Brasília, 02 de dezembro de 2020

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por essa oportunidade de crescimento profissional e por todas as outras portas que se abrirão por meio desta graduação.

Agradeço aos meus pais, Rogério e Orismar, que sempre estiveram ao meu lado me dando forças e também à minha irmã, Jully Áquila, que sempre foi uma referência em minha vida, dedicada e esforçada em tudo que faz, uma excelente turismóloga.

A minha noiva e melhor amiga, Angela Barros, que sempre me deu forças para alcançar meus sonhos e nunca desistir. Uma mulher incrível com personalidade forte e ótima companheira para vida toda.

Aos meus amigos universitários, companheiros de estudo, pelo constante apoio e auxílio durante todo meu percurso acadêmico: Lucas Sena, David Eloi, Sabrina Larissa e Amanda Souza. Amigos que posso contar em qualquer situação. Do ensino médio para a vida.

Às amizades construídas durante o curso de graduação em Administração na Universidade de Brasília, Sarah Marçal, Lívia Penke, Fábio Ribeiro, Lucas Costa, Fernanda Mancini, bem como outras amizades que fizeram parte dessa trajetória.

Aos meus líderes da Sara Nossa Terra, Lucas Santos e Sabrina, que moldaram o meu caráter para ser um homem de Deus e abriram os meus olhos para conhecer o melhor de Deus em minha vida.

A minha amiga Marília, por sempre me ouvir e me dar ótimos conselhos sobre tudo na vida.

Sem contar com a minha excelente orientadora, Débora Barem, que teve muita paciência comigo e se dispôs a ajudar em todos os momentos. Uma professora dedicada e empenhada a dar o melhor de si para promover o desenvolvimento de seus alunos e prepará-los para o mercado de trabalho.

## RESUMO

A Avaliação de Desempenho é uma ferramenta contínua de Gestão de Pessoas e seu principal objetivo é potencializar e desenvolver as competências necessárias ao cargo e, conseqüentemente, promover melhores resultados para a empresa como um todo. Com base nisso, esta pesquisa tem a finalidade de levantar informações sobre a percepção dos empregados quanto ao plano de desempenho da CONAB, uma empresa pública com sede localizada no Distrito Federal. Para isso, realizou-se levantamento bibliográfico das principais ferramentas da AD em conformidade com as utilizadas pela empresa. Se trata de uma pesquisa de cunho descritivo-qualitativo, pois pretende descrever a visão dos empregados quanto ao plano de avaliação de desempenho. A coleta de dados foi feita por meio de um questionário aplicado pela ferramenta *Google Forms* e analisado com a ajuda da ferramenta *Excel*, da *Microsoft*. Como resultado da pesquisa, percebeu-se que a empresa preza por uma AD efetiva, com objetivos bem definidos e métodos consolidados. Além disso, observou-se também que os empregados possuem uma experiência enviesada da AD, como exemplo cita-se a percepção de injustiça que a AD está proporcionando aos empregados e as suas percepções quanto aos objetivos efetivos da avaliação, falta de perspectiva de crescimento profissional e de potencializar suas competências no ambiente laboral, desempenho sem melhora, e lacunas de contrapartida da empresa para com seus empregados. Essas situações podem levar o indivíduo a desmotivação no ambiente de trabalho e a falhas no processo de AD. Ao final da pesquisa, apresentam-se as considerações finais e elencam-se algumas sugestões para o plano de avaliação de desempenho da CONAB.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Avaliação de desempenho. Percepção dos empregados.

## **ABSTRACT**

Performance Evaluation is an ongoing tool for People Management and its main objective is to enhance and develop the skills needed for the position and, consequently, promote better results for the company. Based on this, this survey has the purpose of gathering information about the perception of employees regarding the performance plan of CONAB, a public company with headquarters located in the Federal District. To this end, a bibliographic survey was conducted of the main tools of AD in accordance with those used by the company. It is a descriptive-qualitative survey, since it intends to describe the employees' vision regarding the performance evaluation plan. The data collection was done through a questionnaire applied by the Google Forms tool and analyzed with the help of the Excel tool, from Microsoft Office. As a result of the survey, it was perceived that the company values an effective AD, with well-defined objectives and consolidated methods. However, it was also observed that the employees are bringing a biased experience of AD. In addition, it is also noticeable that the employees have a biased experience of AD. Examples include the perception of injustice that AD is providing to employees and their perceptions of the effective objectives of the assessment, lack of prospects for professional growth and enhancing their skills in the workplace, unimproved performance and the company's counterpart gaps with its employees. These situations can lead the individual to discouragement in the work environment and failures in the process of AD. At the end of the survey, the final considerations are presented and some suggestions for CONAB's performance evaluation plan are listed.

**Keywords:** People management. Performance evaluation. Perception of employees.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Níveis das relações organizacionais	21
<b>Figura 2:</b> Competências	25
<b>Figura 3:</b> Múltiplas fontes de avaliação	29
<b>Figura 4:</b> Benefícios e beneficiários da avaliação	32
<b>Figura 5:</b> Composição do plano de Gestão de Desempenho da CONAB	34
<b>Figura 6:</b> Processo do plano de Gestão de Desempenho da CONAB	39
<b>Figura 7:</b> Escolha de avaliadores e pactuação continuada	40

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Principais áreas da avaliação de desempenho	23
<b>Quadro 2:</b> Conceitos de competências	26



## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Gestor/Gerente	47
<b>Gráfico 2:</b> Tempo de Serviço na CONAB	47
<b>Gráfico 3:</b> Percepção dos empregados quanto aos objetivos da avaliação de desempenho, porcentagem.	49
<b>Gráfico 4:</b> Percepção dos empregados quanto à metodologia e ao senso de justiça, porcentagem.	52
<b>Gráfico 5:</b> Percepção dos empregados quanto aos resultados da avaliação de desempenho, porcentagem.	55

## LISTA DE TABELAS

- Tabela 1:** Percepção dos empregados quanto aos objetivos da avaliação de desempenho, quantidade e porcentagem. 48
- Tabela 2:** Percepção dos empregados quanto à metodologia e ao senso de justiça, quantidade e porcentagem. 51
- Tabela 3:** Percepção dos empregados quanto aos resultados da avaliação de desempenho, quantidade e porcentagem. 54

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

**CONAB** - Companhia Nacional de Abastecimento

**AD** - Avaliação de Desempenho

**GD** - Gestão de desempenho

**GC** - Gestão por competências

**BSC** - Balanced scorecard

**SUREGS** - Superintendências regionais

**Cobal** - Companhia Brasileira de Alimentos

**Cibrazem** - Companhia Brasileira de Armazenamento

**MAPA** - Ministério da agricultura, pecuária e abastecimento

# SUMÁRIO

<b>1. Introdução</b>	13
1.1 Objetivo Geral	15
1.2 Objetivos Específicos	15
1.3 Justificativa	16
<b>2. Referencial Teórico</b>	17
2.1 Histórico da Avaliação de Desempenho.	18
2.2 Conceitos e métodos da Avaliação de Desempenho.	19
2.3 Conceitos de competência e Avaliação de Desempenho baseado em competências	24
2.4 Erros mais comuns no processo de avaliação de desempenho e Avaliação de Desempenho por múltiplas fontes (360 Graus)	27
2.5 Aspectos da percepção e seu valor na elaboração do planejamento da gestão da avaliação de desempenho	31
2.6 Plano de Gestão de Desempenho da Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB)	33
2.6.1 Fundamentos do Plano de Gestão de Desempenho.	35
2.6.2 Estrutura do Plano de Gestão de Desempenho.	36
2.6.3 Processo de Gestão de Desempenho Individual	38
<b>3. Metodologia</b>	42
3.1 tipo e descrição geral da pesquisa	42
3.2 Caracterização da organização	43
3.3 Limitações da pesquisa	44
3.4 Participantes da pesquisa	44
3.5 Caracterização dos instrumentos de pesquisa	45
3.6 Procedimento de coleta e de análise de dados	46
<b>4. Resultado e discussão</b>	46
4.2 Percepção dos empregados quanto aos objetivos da avaliação de desempenho.	48
4.3 Percepção dos empregados quanto à metodologia utilizada pela CONAB no sistema de avaliação de desempenho.	51
4.4 Percepção dos empregados quanto aos resultados da avaliação de desempenho.	54
<b>5. Conclusões e recomendações</b>	56
<b>REFERÊNCIAS</b>	60
<b>APÊNDICE</b>	63

## 1. Introdução

Vivemos na era da informação, um mundo globalizado onde há grande quantidade de informações que podem ser mudadas rapidamente. Por isso, métodos e formas de avaliação de desempenho estão constantemente em transformação e atualização para se adequar às especificidades de cada organização. Quanto melhor a adequação da avaliação de desempenho para organização, mais ela estará de acordo com o planejado e o desejado. Buscam-se, então, modelos mais concisos e menos abstratos para servirem de parâmetro para os gestores tomarem suas decisões.

Nesse sentido, cada vez mais, as organizações estão preocupadas com o desenvolvimento das pessoas, sobretudo nos ganhos relacionados ao desempenho. Para chegar onde o Sistema de Avaliação de Desempenho se encontra hoje, ele passou por grandes transformações. Foi necessário que a avaliação de desempenho se adequasse às novas formas e indicadores para obtenção de resultados que fizessem diferença na própria organização e, além disso, se alinhassem aos objetivos em comum.

Sendo assim, com o objetivo de se aprofundar na efetividade dos métodos, é fundamental saber a real percepção dos empregados acerca da avaliação de desempenho. Com ela, eliminam-se quaisquer lacunas ou gargalos que possam dificultar sua aplicação, resultando em programas de aperfeiçoamento ou até mesmo atualização do plano de avaliação de desempenho da organização.

As organizações vêm se adequando a novas formas de gerir pessoas, avaliar o desempenho e conseqüentemente realizar práticas que favoreçam seu aperfeiçoamento. De maneira geral, as organizações têm se esforçado a formar o melhor método de avaliação contínua de desempenho para fornecer resultados que sejam parâmetros de melhoria.

A importância da Avaliação de Desempenho é diagnosticar, por meio de ferramentas de levantamento de informações, o desempenho dos empregados por um período determinado. Ao final da avaliação, os resultados são mensurados pelos gestores para tomarem a melhor decisão, providenciando programas de aperfeiçoamento; isto fará com que a organização forneça melhores serviços.

Não obstante, a avaliação de desempenho na esfera pública está se adequando às novas condições e exigências do governo e da população, de forma que a sociedade espera cada vez mais melhores serviços prestados por empresas do governo. É importante enfatizar que as empresas, além de estarem preocupadas com a qualidade dos seus serviços também se preocupam com os seus empregados. Ou seja, ela é importante tanto para destacar os serviços do governo quanto para entender melhor o empregado e o que ele vivencia dentro da organização.

Logo, a gestão de desempenho busca alinhar a política da organização com os objetivos dos empregados. Assim, atingir os objetivos, ter a sua continuidade e a própria sustentabilidade da organização são elementos importantes para esse processo.

Em razão disso, esse trabalho se trata de uma pesquisa de estrutura descritiva-qualitativa em uma empresa pública, a Companhia Nacional de Abastecimento, CONAB, cuja sede se encontra em Brasília, no Distrito Federal. Para realizar este trabalho, foi efetuado o levantamento das percepções dos empregados quanto ao seu plano de Avaliação de Desempenho, selecionando, assim, informações acerca de sua efetividade. Por meio dessas percepções, foram levantados aspectos tanto do método desenvolvido da organização, a sua compreensibilidade e, por último, os resultados do Plano de Avaliação de Desempenho da Organização estudada.

O tema de pesquisa foi escolhido observando a avaliação de desempenho como uma das estratégias organizacionais que movimentam toda a organização em prol da melhora de desempenho. A avaliação de desempenho contempla aspectos que beneficiam tanto a organização quanto o próprio funcionário. Ela é, portanto, uma ferramenta da área de Gestão de Pessoas utilizada para avaliar o desempenho do funcionário e, a partir disso, definir metas e objetivos a serem alcançados.

Foram abordados no referencial teórico, princípios, histórico, a fim de contextualizar a pesquisa e ferramentas da avaliação de desempenho, erros que podem ocorrer na avaliação e algumas particularidades de análise da percepção. Por último, efetuou-se um detalhamento específico das ferramentas utilizadas na confecção do Plano de Gestão de Desempenho da CONAB, Companhia Nacional de Abastecimento.

A metodologia utilizada é uma pesquisa descritiva com o objetivo de levantar e descrever as percepções dos empregados acerca do Plano de Avaliação de Desempenho da CONAB por meio de questionário aplicado via internet com blocos relacionados ao método, à compreensão e aos seus resultados da avaliação de desempenho da CONAB.

Por fim, espera-se que esta pesquisa alcance organizações que queiram implementar a avaliação de desempenho ou, para as empresas que já a possuam, sirva de parâmetros para ajustes. Com o levantamento das informações, pretende-se que ao levantar a percepção dos empregados da Companhia Nacional de Abastecimento possamos identificar os impactos que a Avaliação de Desempenho tem sobre a organização e sobre os empregados, e se ela está alcançando o objetivo proposto do Plano de Avaliação de Desempenho.

### **1.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral desta pesquisa é mensurar a percepção dos empregados a respeito do plano de desempenho adotado pela organização CONAB. Sendo assim, a pergunta geral que se deseja responder é: a Avaliação de Desempenho está alcançando o seu objetivo finalístico?

### **1.2 Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos visam: *(i)* identificar a percepção dos empregados em relação aos objetivos do sistema de avaliação de desempenho conforme o modelo adotado pela CONAB; *(ii)* descrever a percepção dos empregados acerca da metodologia utilizada pela empresa no sistema de avaliação de desempenho; *(iii)* descrever os efeitos provocados no desempenho dos empregados a partir dos resultados obtidos na avaliação de desempenho.

Para se alcançar esses objetivos específicos, traçou-se as seguintes questões: De que forma a avaliação de desempenho da CONAB está sendo compreendida pelos

empregados? Na visão dos empregados, como é a abordagem da avaliação de desempenho realizada na CONAB, é justa? Com base nos resultados obtidos na avaliação de desempenho aplicada, qual impacto causado no desempenho dos empregados? Respectivamente.

### **1.3 Justificativa**

As empresas públicas estão tendo que se adaptar aos novos dilemas que a sociedade impõe sobre serviços de excelência e qualidade bem como as novas regras, normas e leis impostas do governo às organizações. Diante disso, as organizações por meio do setor de Gestão de Pessoas, vêm propondo novos instrumentos e ferramentas de gestão de pessoas a fim de providenciar uma reestruturação em seu sistema de administração

Com a intenção de promover essa reestruturação e alcançar os objetivos do governo e da sociedade, a avaliação de desempenho é uma das ferramentas utilizadas na gestão de pessoal para esta finalidade, sendo imprescindível sua aplicação nas organizações contemporâneas. Com essa nova reestruturação do setor público a CONAB necessitará possuir parâmetros que dê a organização informações que agreguem o sistema avaliação de desempenho adotado.

Diante do que foi exposto, a percepção sobre o desempenho possui uma contribuição acadêmica muito importante pois mescla o conhecimento teórico e prático, fomentando pesquisas que abordem novas formas e indicadores de avaliar os empregados e trazendo a realidade a verdadeira percepção de como é vista a avaliação de desempenho pela perspectiva do empregado, expondo assim, questões como o impactos e benefícios trazidos à organização e aos seus empregados, de forma a possibilitar aplicar o conhecimento à rotina dos processos relativos ao desempenho dos colaboradores da CONAB

A CONAB é uma empresa que dispõe da avaliação de desempenho. A cada ano a CONAB elabora um novo plano de Gestão de Desempenho a fim de arquitetar melhores indicadores de competências e desempenho providenciando informações sobre áreas que necessitam de treinamento, funcionário remanejados para ser melhor



aproveitados e orientação e promoção do crescimento profissional e pessoal com sua efetividade em entregar melhores serviços para a sociedade.

Escolheu-se a gestão de desempenho como centro desta pesquisa, pois se percebe nela elementos de desenvolvimento humano e técnico capazes de produzir reflexões válidas para os dias atuais. Dessa forma, espera-se que este estudo sirva de base para fundamentar novas pesquisas e busque extrair da melhor forma resultados nas escolhas de indicadores e critérios de avaliação para novos ou atualizados sistemas de avaliação de desempenho. Além disso, pretende-se também que este estudo alcance as Empresas Públicas como forma de se avaliar ou reavaliar a estrutura de seus Planos de Gestão de Desempenho.

## **2. Referencial Teórico**

Neste capítulo, serão abordados alguns conceitos teóricos relacionados à avaliação de desempenho utilizados no plano de gestão de desempenho da CONAB. Dessa forma, primeiramente, a definição de avaliação de desempenho. Em seguida, será abordado aspectos relevantes da Avaliação de Desempenho baseada em Competências; Competências individuais; Avaliação 360 Graus; referências relacionadas a Percepção e, por fim, a Gestão de Desempenho na CONAB.

Há várias formas de se avaliar o desempenho: pode ser por meio de questionário que leve em consideração atividades que envolvem a rotina dos empregados, por meio de *feedback*, avaliação 360º (na qual todos são avaliados por diferentes pares), entrevistas individuais e competências individuais, entre outros. haja vista, que o preparo do avaliador é imprescindível e seus objetivos sejam absolutamente compreensíveis. São esses pontos que veremos nos tópicos seguintes.

De acordo com Brandão & Guimarães (2001), essas três ferramentas integradas ao sistema de avaliação de desempenho possibilitaram sua aceitação de forma positiva na empresa banco do brasil por trazerem consigo a perspectiva de justiça, equidade e fidelidade nos resultados.

Este estudo abrange um dos setores que mais se destaca na administração contemporânea: a gestão e avaliação de desempenho. A busca pela manutenção do

rendimento profissional, fortalecimento da força de trabalho e alinhamento dos recursos humanos e técnicos são elementos cada vez mais presentes nas abordagens de gestão de desempenho. A avaliação de desempenho no ambiente organizacional, portanto, tem sido importante objeto de análise para se pensar o desenvolvimento não apenas das competências da organização, mas também de seus empregados.

## **2.1 Histórico da Avaliação de Desempenho.**

Uma das mudanças que permeia o ambiente organizacional decorre da evolução da visão das organizações para com seus funcionários. A preocupação com o desenvolvimento individual não é nova. Taylor (1970) previu que as organizações precisam que seus empregados fornecessem melhores desempenhos em seu trabalho. A proposta de desempenho se delimita às habilidades técnicas, ou seja, busca aprimorar as habilidades específicas apenas às que eram necessárias ao cargo.

Com o avanço da globalização, concorrências surgiram e as organizações começaram a buscar melhores processos de desenvolvimento para que seus funcionários pudessem projetar um plano de crescimento profissional; A avaliação de desempenho é uma ferramenta que propicia a busca por melhores resultados para as organizações se adequando a fatores de ambiente externo e interno e aspectos sociais e comportamentais relacionados ao trabalho. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001)

Abbad (1996), em sua pesquisa, apresenta que as avaliações de desempenho eram fundadas em fatores pouco relacionados ao desempenho, fornecendo resultados, conseqüentemente, pouco atraentes para o desenvolvimento da organização. Com a implementação da área de recursos humanos, concluíram que necessitavam de mudança, de instrumentos gerenciais, que resultasse no desenvolvimento de profissionais.

Percebe-se que a avaliação está presente em todo e qualquer meio. Onde há seres humanos, há avaliação. Nesse sentido, esta avaliação evoluiu no estudo de tempos e movimentos de Taylor (1970) até chegar à contemporaneidade, onde é vista de forma mais elaborada a necessidade de se fomentar esta área para que os

profissionais desenvolvam aspectos de prestação de serviço e um ambiente mais favorável à organização.

Hoje, a avaliação de desempenho ainda se encontra em constante transformação com variações de instrumentos e ferramentas. Atualmente, as organizações têm a necessidade de possuir esses instrumentos para lidarem com a competitividade do mercado e para melhor ambientação de seus empregados à organização. No serviço público, que é o objeto desse estudo, ela proporciona a melhor adequação de acordo com as condições e exigências do governo e da própria sociedade. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001)

## **2.2 Conceitos e métodos da Avaliação de Desempenho.**

De acordo com Lucena (1990), o planejamento de recursos humanos é a base para assegurar uma infraestrutura que produza de acordo com as expectativas da organização. Ou seja, é necessário conhecer o modelo organizacional e sua estrutura para encontrar alternativas de métodos que favoreçam a organização de forma positiva e detectar áreas críticas à organização que carecem de mais atenção.

Dessa maneira, o planejamento de recursos humanos e a avaliação de desempenho andam juntos na elaboração do plano de capacitação profissional, relacionando as exigências da organização com as capacidades profissionais dos empregados.

Diante disso, Pereira (2014), o ato de avaliar diz respeito ao fornecimento de parâmetros para os gestores tomarem decisões que favoreçam tanto a organização quanto aos próprios empregados. A avaliação de desempenho, portanto, tem a finalidade de auxiliar as decisões dos gerentes, como: promoção, demissão, constatar necessidades de treinamento e desenvolvimento, transferências, realocar os empregados para que sejam melhor aproveitados e principalmente motivar o indivíduo a crescer e progredir em sua carreira (BARDUCHI, FAHL, 2012).

A avaliação de desempenho influencia as organizações a partir dos resultados obtidos com a avaliação, gerando parâmetros de pontos positivos e negativos. Por meio desses resultados a organização pode promover ou subsidiar, por exemplo,

métodos, treinamentos e melhorias na ergonomia laboral, conseqüentemente, impactando nos serviços finais da organização (ABBAD, 1996).

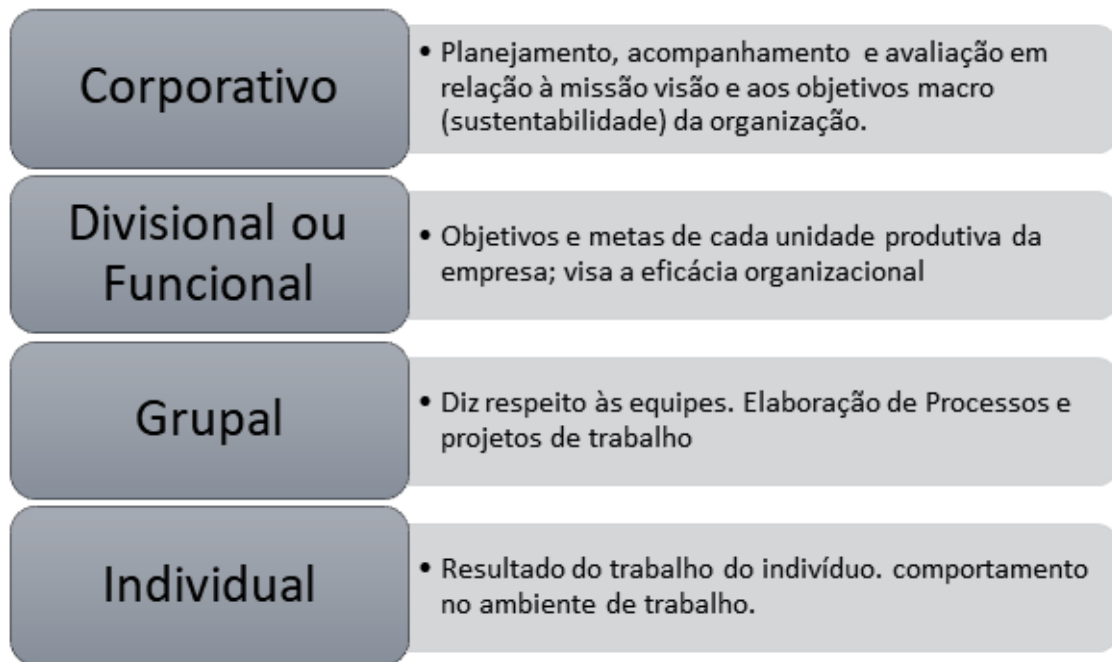
Cada organização possui suas próprias especificidades e diferenças, seja no processo, nos resultados ou na qualidade de seu produto ou serviço, atribuindo-se a cada organização objetivos a serem alcançados (FERNANDES, 2012). A avaliação de desempenho, portanto, busca a melhoria do desempenho, da qualidade do trabalho, desenvolvimento de competências e harmonização dos serviços (COSTA, 2013).

Sendo assim, a avaliação de desempenho se pauta, sobretudo, no atingimento das metas no âmbito organizacional. Em relação ao funcionário, procura-se alinhar objetivos em comum. De um lado, o fornecimento de serviços com maior eficiência, satisfazendo a organização como um todo e, do outro, a satisfação do empregado a partir do crescimento profissional e reconhecimento do seu trabalho (CUNHA, 2011). No serviço público, essas metas estão mais relacionadas ao impacto dos seus serviços para a sociedade e para a própria organização.

Com base nisso, a avaliação de desempenho tem como premissa o diagnóstico e a análise do desempenho individual ou grupal e se denota como instrumento de análise comparativa de resultados alcançados com resultados almejado.

A prática da avaliação de desempenho nas organizações é importante, pois, a partir dela, destacam-se em níveis a profundidade das relações interpessoais, do ambiente e das características da organização, tal qual um conjunto de fatores que juntos influenciam no desempenho do empregado (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Como destacado por Brandão e Guimarães (2001, p. 12), a avaliação pode ocorrer a partir desses níveis de observação:

Figura 1: Níveis das relações organizacionais



Fonte: BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 12.

Por meio da Avaliação de Desempenho, portanto, é possível implantar uma política de desenvolvimento profissional, ou seja, é um mecanismo que busca conhecer e medir o desempenho dos indivíduos na organização para propor melhorias não apenas na gestão, mas no desenvolvimento da atividade pelos profissionais inseridos naquele ambiente (LOTTA, 2002). Brandão e Guimarães (2001, *sp*) afirmam que *“a avaliação de desempenho envolve atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho tendo como objetivo principal a perspectiva funcionalista e o aprimoramento das pessoas”*.

O intuito de verificar o desempenho dos funcionários se justifica pela necessidade de que a validação seja feita de forma justa e imparcial, apreciando padrões de desempenho atingíveis, objetivos claros e factíveis. Como atesta Abbad (1996), as informações devem gerar resultados fidedignos e sem supostas intuições errôneas. A autora aponta que a avaliação de desempenho deve ser um modelo que gere benefícios a todos os seus usuários. Além disso, os superiores envolvidos no processo de avaliação devem fornecer todas as informações técnicas e realizar procedimentos facilitadores de planejamento.

No setor público, a avaliação de desempenho possui objetivos semelhantes à administração privada. Na administração pública, ao invés de analisar os resultados financeiros, exploram-se os resultados dos serviços prestados (LOTTA, 2002). As mudanças que vêm ocorrendo na administração pública estão vinculadas ao setor de gestão de pessoas. O ambiente que era considerado uma estrutura burocrática, técnica e demasiadamente racional passou a ser influenciada pela aplicação, cada vez mais presente, de políticas de desenvolvimento profissional para fornecimento de serviços com aumento da qualidade e melhoria no processo de serviços, bem como, a satisfação dos seus empregados (LOTTA, 2002).

A avaliação pode ser localizada em cinco grandes áreas principais (ANDREASSI *apud* LOTTA, 2002), a saber:

Quadro 1: Principais áreas da avaliação de desempenho

ÁREAS PARA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO				
(i) treinamento/desenvolvimento para localizar as deficiências e aptidões dos funcionários para, conseqüentemente, possibilitar a criação de programas de capacitação e de treinamento para tratar essas deficiências;	(ii) incentivar e estimular os aumentos salariais e a promoção;	(iii) gerar maior comunicação entre o chefe e os funcionários para que os objetivos globais da organização sejam difundidos;	(iv) auxiliar no planejamento de recursos humanos;	(v) dialogar com os aspectos legais e as normas do direito público que exigem que as atividades dos servidores e funcionários públicos sejam registradas, muitas vezes, no caso do Brasil, para servir de base para a promoção salarial.

Fonte: Quadro criado por ANDREASSI *apud* LOTTA, 2002.

Em todos os casos citados, o propósito em comum é permitir que o desempenho melhore e o ambiente organizacional seja adequado de acordo com o que for observado nos resultados.

Quanto aos métodos, não existe um modelo único, mas sim, vários que se adequa a cada tipo de organização para aferir o desempenho humano no ambiente de trabalho. Viacava *et al* (2004) argumentam que o setor de saúde, por exemplo, avalia o desempenho por meio do desenvolvimento de políticas e programas qualitativos e quantitativos que indicam o grau de realização das metas e objetivos acordados. Justamente pelas diferenças nas abordagens sobre o tema, percebe-se que, com o avanço dos novos modelos de gestão, a área de Gestão de Pessoas tende a se reinventar para que os objetivos das organizações possam ser alcançados da forma que melhor se adequa à realidade da organização.

A metodologia varia de organização para organização, porém, as metodologias aplicadas na CONAB são: Avaliação de desempenho baseado em competências e

avaliação por múltiplas fontes, serão abordadas nos próximos tópicos. Haja vista, que há também o BSC - *Balanced Scorecard*, que diz respeito a uma metodologia que abrange quatro perspectivas de desempenho: clientes, processos internos, aprendizagem e finanças, e proporciona alcançar objetivos específicos para cada perspectiva financeira ou não financeira (BRANDÃO *et al*, 2008, p. 881).

### **2.3 Conceitos de competência e Avaliação de Desempenho baseado em competências**

Diante do contexto atual, o mundo passa por grandes transformações que enfatizam o aumento de demandas por serviços e produtos de qualidade. Com isso, as organizações têm se aprofundado em potencializar as competências de seus funcionários a ponto de gerar uma sinergia entre elas e proporcionar treinamento profissional e desenvolvimento dessas habilidades.

O aumento da complexidade nas relações de trabalho fez com que as organizações enfatizassem não apenas dados técnicos, mas também fatores externos ao indivíduo, como as condições do ambiente de trabalho, a segurança, os aspectos sociais e comportamentais. Dessa forma, as competências do indivíduo passaram a ser relacionadas aos padrões de competências requeridas em seu trabalho. Observe-se que esses padrões afetam o interesse do indivíduo, aprendizado e desenvolvimento de novos conhecimentos e habilidades. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001)

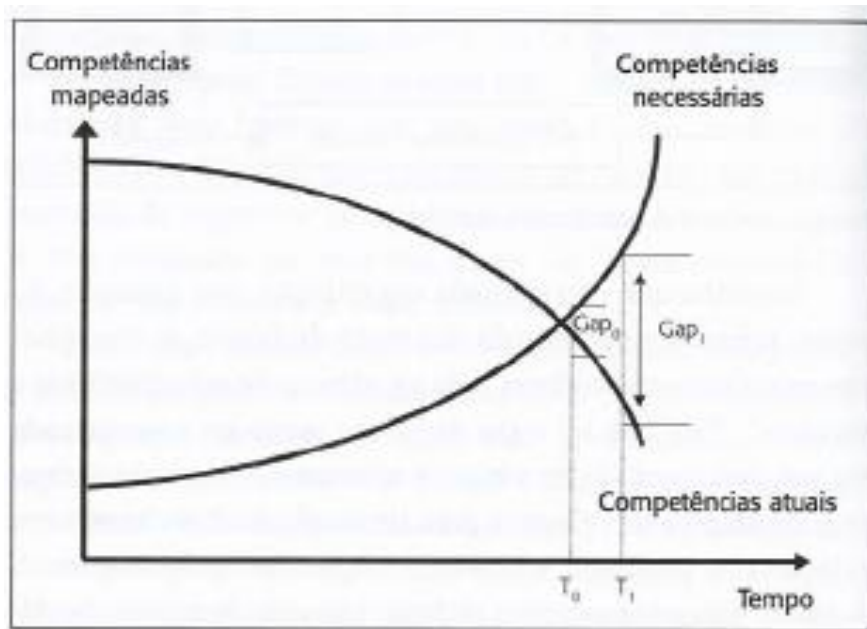
A Gestão de Competência auxilia as organizações a planejarem, selecionarem e desenvolverem as competências necessárias ao negócio (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Carbone *et al* (2009) destacam que a GC pode ser definida como uma metodologia voltada para orientação empresarial para o mercado e para o cliente, inclinada ao desenvolvimento das competências profissionais das equipes e dos funcionários.

Contemporaneamente, Carbone, *et al*, (2009) utiliza em seu estudo a atuação do modelo de Ienaga (1988) se pautando por uma pergunta origem: Qual o nível de distorção entre as competências necessárias e as competências existentes na organização? Para responder essa pergunta é necessário a avaliação de



desempenho baseado nas competências dos empregados e as competências que a organização necessita. Como mostra a figura a seguir. Sendo assim, uma metodologia que permite o gerenciamento de lacunas que dificultam o desenvolvimento e por fim, promovendo medidas para minimizá-los.

Figura 2: Competências



Fonte: Ienaga, apud Brandão e Guimarães, adaptada (2001)

Propondo isso, o desenvolvimento de competência são para serem articuladas e desenvolvidas junto à organização possibilitando o alcance de resultados em situações específicas e heterogêneas, gerando competitividade para a organização. De acordo com Oliveira (2019) as competências se diferem por aspectos ideais, ou seja, as competências que são exigidas para o serviço; e as reais, sendo as que o indivíduo julga dispor, havendo assim, uma lacuna entre esses dois fatores. Enfatiza que a busca por minimizar esta lacuna é uma condição importante para o desenvolvimento do empregado.

Para tanto, a gestão de competências vem tomando novas formas de ser desenvolvida principalmente com o uso da tecnologia que é um dos campos mais explorados no século atual. Como forma disso, Zucatti *et al* (2019) preveem uma forma de rompimento com os modelos tradicionais de educação, promovendo, assim, novas formas para o desenvolvimento de competências em ambientes virtuais, como por

exemplo, Jogos e simulações por computador, se caracterizando pela alta relação com a realidade. Em geral, profissionais que optaram por esta aprendizagem obtiveram resultados positivos. Esta é uma das formas de adaptar a gestão por competências em ambientes de trabalhos diferenciados.

A organização do ambiente de trabalho compõe-se de diversas atividades e tarefas que são realizadas pelos funcionários. A gestão por competências objetiva aprimorar o modo pelo qual se atrai, retém, avalia, promove e valoriza os resultados individuais obtidos no decorrer da atividade laboral. Desse modo, existe correlação entre o que é demandado do funcionário e o que ele realmente efetua na sua função (PIMENTA; DE PAULA, 2012).

Indo num sentido mais específico, a partir do estudo realizado por Brandão *et al* (2008, p. 877), foi levantado o conceito das competências profissionais ou individual que se baseia em um mix de conhecimentos, habilidades e atitudes que são expressas dentro de um contexto organizacional. Logo, realizações e resultados são elementos que podem ser percebidos para o desempenho de determinada competência.

Quadro 2: Conceitos de competências

AUTOR	CONCEITO DE COMPETÊNCIA
Zarifian (1996)	É o ato de avocar a responsabilidade de uma situação heterogênea do habitual.
Sparrow e bognano (1994)	A competência se promove durante uma carreira onde o empregado se especializa ou em um contexto de estratégia corporativa. Referindo-se a atitude, como um atributo capaz de proporcionar um ambiente voltado à inovação e aprendizagem.
Dutra hipólito e silva (1998)	Para esses autores a competência de nada vale se não houver a maestria de produzir resultados para com os objetivos organizacionais.
Durand (1998)	exterioriza competência diante de três fatores, como: Conhecimentos: O saber, a ciência; Habilidades: Saber técnico; Atitudes: Diz respeito a tomar a decisão de fazer ou não fazer.

Fonte: Quadro elaborado a partir de BRANDÃO (2001).

A Gestão de Competência juntamente com a Gestão de Desempenho, fazem parte de uma mesma conjuntura maior da Gestão Estratégica Organizacional. A Avaliação de Desempenho, por sua vez, tem como objetivo alinhar às políticas da organização com os objetivos do próprio funcionário, sendo seu enfoque o aprimoramento de seus conhecimentos, habilidades e atitudes.

À vista disso, Brandão & Guimarães (2001) sugerem que há uma interdependência entre essas duas abordagens. Tais abordagens se complementam em sentido, objetivos e no compartilhamento uma com a outra para dar continuidade ao processo e obter parâmetros que favoreçam as duas partes, o empregado e a empresa, trazendo, assim, as práticas gerenciais inovadoras.

Com base nessas informações, Brandão & Guimarães (2001) propõem uma abordagem que abrange as duas práticas da gestão estratégica: a avaliação de desempenho baseado em competências. Os autores trabalham essas ferramentas como suplementares de um sistema maior, no qual será feito primeiramente uma análise vital das competências organizacionais para então dar continuidade às atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho.

#### **2.4 Erros mais comuns no processo de avaliação de desempenho e Avaliação de Desempenho por múltiplas fontes (360 Graus)**

Lidar com a avaliação de desempenho e, conseqüentemente, com pessoas é uma tarefa difícil. A resolução de tal avaliação deve ser feita pensando na eficiência e eficácia, e nos objetivos que se quer alcançar. Com isto, deve-se ter maior atenção quanto aos erros que podem se manifestar durante o processo de avaliação para se trazer o fator de qualidade à avaliação.

Pontes (1999) em seu livro traz algumas propensões dos avaliadores que podem vir a ser um infortúnio para o resultado, como:

**(i) Efeito Halo:** Este efeito se sujeita quando o superior tem apreço pelo avaliado. Ou seja, o resultado de sua avaliação tenderá sempre a fatores bons de desempenho.

**(ii) Efeito Tendência Central:** Ocorre quando o avaliador tende a só avaliar sua equipe de forma imparcial e neutra se deleitando em respostas centrais e não em desempenho excelente ou péssimo.

**(iii) Efeito Complacência ou Rigor:** Ocorre de forma inversa ao efeito Tendência Central. Os avaliadores inclinam-se a avaliar de forma extrema ou excelente ou péssimo.

**(iv) Efeito preconceito Pessoal:** Como a propensão já define, é uma forma de avaliar puramente levando em consideração preconceitos como: Cor, religião, sexo.

**(v) Efeito Recentidade:** Diz respeito ao período, o avaliador analisa somente resultados recentes de seu desempenho, ignorando, assim, os resultados obtidos em outras etapas no decorrer de sua carreira.

As organizações devem sempre buscar estabelecer uma avaliação de desempenho que não haja erros e que seja adequada a cada organização. Haja vista, que pode haver respostas tendenciosas e que se dobram a falhas própria de comunicação. Isso se dá devido ao fato que a avaliação de desempenho retrata a visão e o julgamento do ser humano. Sendo assim, Alvarães (2015, p.718) também ressalta algumas dessas discrepâncias que podem ocorrer durante as avaliações.

**(i) Erro de Leniência:** Se pauta da premissa de que o avaliador será sua própria referência ou parâmetro para avaliar o empregado.

**(ii) Receio das consequências da avaliação:** Ocorre quando o avaliador sente que o avaliado será penalizado por suas respostas fazendo com que receba somente resultados que favoreçam não mostrando a realidade do funcionário.

Inicialmente, há na avaliação de desempenho alguns tipos de distorções ou erros que podem afetar a efetividade da avaliação de desempenho se não for evitado. Para isso, a avaliação 360 Graus tem por objetivo reduzir esses erros a fim de torná-la a mais fidedigna e verdadeira possível.

De forma a complementar a Gestão por competências, a avaliação 360° é uma metodologia voltada para realização de avaliação e levantamento de lacunas que se relaciona com as atividades propostas para desempenhar suas competências. A avaliação 360° tem essa nomenclatura, pois permite que o empregado seja avaliado por diferentes pares, como: Gestor, Clientes e fornecedores, subordinados e até por si mesmo (auto avaliação), como mostra a figura abaixo.

Figura 3: Múltiplas fontes de avaliação



Fonte: Figura retirada de FILHO, 2015 p.4.

Conforme Filho (2015), esta avaliação é um método de feedback que faz com que o avaliado tenha perspectivas de vários ângulos, os quais lhe possam oferecer parâmetros que abordam diferentes visões sobre seu desempenho. Esse modelo promove indicadores que permitem abrir caminhos para o autodesenvolvimento profissional e colabora para tornar mais confiável o diagnóstico para o desenvolvimento de estratégias de organização, a fim de potencializar as competências (BRANDÃO *et al*, 2008).

A avaliação 360° se traduz em um método avaliativo que combina análises feitas pelos três importantes polos da relação de trabalho. Assim, tanto o supervisor, quanto

as demais pessoas no ambiente de trabalho e, se for o caso, os clientes se avaliam mutuamente. Essa nova forma de avaliar rompe com o modelo tradicional que se preocupava apenas com a avaliação como ação direta do supervisor. (CRAIDE; ANTUNES, 2004)

Por conta deste tipo de avaliação partir de múltiplas fontes diferentes, considera-se esse modelo como *feedback 360º*, isto é, a avaliação é feita por meio de diferentes ângulos e permite aferir informações múltiplas sobre não só o ambiente de trabalho, mas também a respeito de como as atividades são realizadas. Sendo assim, o foco deste tipo de avaliação é gerencial e comportamental dando enfoque às competências individuais Brandão et al (2008), pois amplia não só a capacidade de melhor entender o que se passa no ambiente organizacional, como, além disso, aferir se há demandas a serem observadas.

Percebe-se que há mais ganhos do que perdas ao se utilizar esta avaliação, pois, com ela, a chance de se alcançar melhores resultados é maior. Além disso, o *feedback 360º* pode gerar maior respeitabilidade no método de avaliação utilizado e contribuir para uma maior satisfação no ambiente organizacional.

O formato de avaliação 360º tem como um fator positivo a potencialização das relações interpessoais, fornecendo uma melhor visão das competências que o empregado julga necessitar para realizar suas tarefas diárias, por meio da fala em se expressar sobre as dificuldades e facilidades do trabalho, como afirma Filho (2015).

Em outro sentido, Snell e Bohlander (2009) revelam que, embora todos esses aspectos positivos, a avaliação 360º pode ser uma ferramenta complexa e de difícil realização. Para os autores, ao se utilizar deste tipo de avaliação os funcionários precisam de treinamento e pode acontecer de algum funcionário se sentir prejudicado, pois podem ser capturadas informações divergentes.

Contudo, mesmo diante disso, esta avaliação é considerada mais apropriada em seu propósito e mais rica em detalhamento por combinar múltiplos pontos de vista. Baseando-se nisso, Brandão (2008) enfatiza a importância desse modelo como o fator que pode eliminar erros e distorções no processo de avaliação de desempenho.

## 2.5 Aspectos da percepção e seu valor na elaboração do planejamento da gestão da avaliação de desempenho

A percepção que os empregados têm quanto a avaliação de desempenho pode trazer resultados que dificultam a avaliação e distorcem a sua real importância.

De acordo com o dicionário online da língua portuguesa, Dicio<sup>[1]</sup>, *percepção* significa a ação ou o efeito de perceber, de compreender o sentido de algo. Ou seja, a percepção é um evento que ocorre no ato de julgar ou avaliar o outro tendo uma intuição moral de certo e errado.<sup>1</sup>

Gillen (2000), por outro lado, traz duas perspectivas sobre a percepção que podem ser extraídas da Avaliação. A primeira ocorre quando a avaliação é feita como uma entrevista. Nesse caso, é preciso tomar cuidado para que não se torne uma atividade rotineira e sem propósito. Em contraposto, a segunda refere-se à avaliação como uma discussão bilateral, na qual se ouve e se escuta, compartilhando ideias, trazendo resultados mais tangíveis e menos abstratos, resultados almejados. (GILLEN, 2000 *apud* ARAÚJO, 2011, p. 32)

Portanto, a Avaliação de Desempenho deve ser compreendida e encarada com responsabilidade, comprometimento e seriedade por ambas as partes, pois há benefícios para a organização onde há ganhos dos dois lados, do avaliador e do avaliado.

Para Gillen (2000), os benefícios devem alcançar ambos os lados: o avaliador (a Organização) e o avaliado (o agente sujeito à avaliação). Parte-se do princípio de que o feedback gera qualidade dos serviços e melhora o desempenho, como se pode ver na figura abaixo:

---

<sup>1</sup> Significado encontrado no seguinte endereço eletrônico: <https://www.dicio.com.br/percepcao/> . Acesso em abril de 2020.

Figura 4: Benefícios e beneficiários da Avaliação



FONTE: GILLEN, Terry (2000, p. 9)

É importante que os contribuintes conheçam e compreendam a importância da avaliação de desempenho para que se possa usá-lo como estratégia de alavancagem da melhoria do desempenho.

“Percepções positivas servem como validação da eficácia do mesmo como método de desenvolvimento pessoal, enquanto a percepção negativa mostra que o sistema pode estar cumprindo apenas o seu papel de instrumento de controle sobre resultados das ações humanas, sendo dessa forma incompleto e ineficaz.” (ANGOTTI, 2011, p. 13)

Como já havia sido abordado, o planejamento de recursos humanos é imprescindível para a elaboração ou reengenharia do plano de avaliação de desempenho. De acordo com Lucena (1990), a percepção dos empregados de como está sendo suas experiências é um dos fatores que definem o sucesso da avaliação de desempenho.

Abbad (1996) também relata que uma das primeiras fases de elaboração de um novo plano de avaliação de desempenho são as perspectivas que a avaliação está gerando nos empregados.



Já no estudo de Brandão & Guimarães (2001), a percepção foi um fator muito importante na confecção do novo modelo que o banco do Brasil utiliza, pois se iniciou sobre uma visão dos usuários a respeito de como eles realmente viam a avaliação. Isto é, carregava aspectos positivos ou negativos.

## **2.6 Plano de Gestão de Desempenho da Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB)**

Intitulado “*Gestão de Desempenho - Novos Caminhos*”, o plano de Gestão de Desempenho da Companhia Nacional de Abastecimento - CONAB expõe, como explicitado no início dessa pesquisa uma metodologia que leva em consideração o alinhamento entre os objetivos da organização com os objetivos profissionais dos empregados, bem como sua estrutura, os processos de trabalho, a cultura organizacional, as carreiras e os cargos. O plano da CONAB foi um resultado de contribuição de esforços oferecidos pela comunidade discente da Universidade de Brasília.

No plano de desempenho, a proposta relata parâmetros findáveis da administração pública e não isola o elemento *aprendizagem* como formação da cultura de aprendizagem. Além disso, o desenvolvimento orientado pelo diálogo, a colaboração e os resultados de excelência são citados como aspectos que merecem atenção. Ou seja, são ferramentas de incentivo e de reforço em relação aos empregados e à empresa.

A CONAB valoriza a criação de uma cultura forjada por meio de cooperação, colaboração e diálogo. São entendíveis a forma que o plano traz este empenho. Em decorrência de seus objetivos: Apoiar, subsidiar, fundamentar, valorizar, desenvolver e estimular os empregados da companhia.

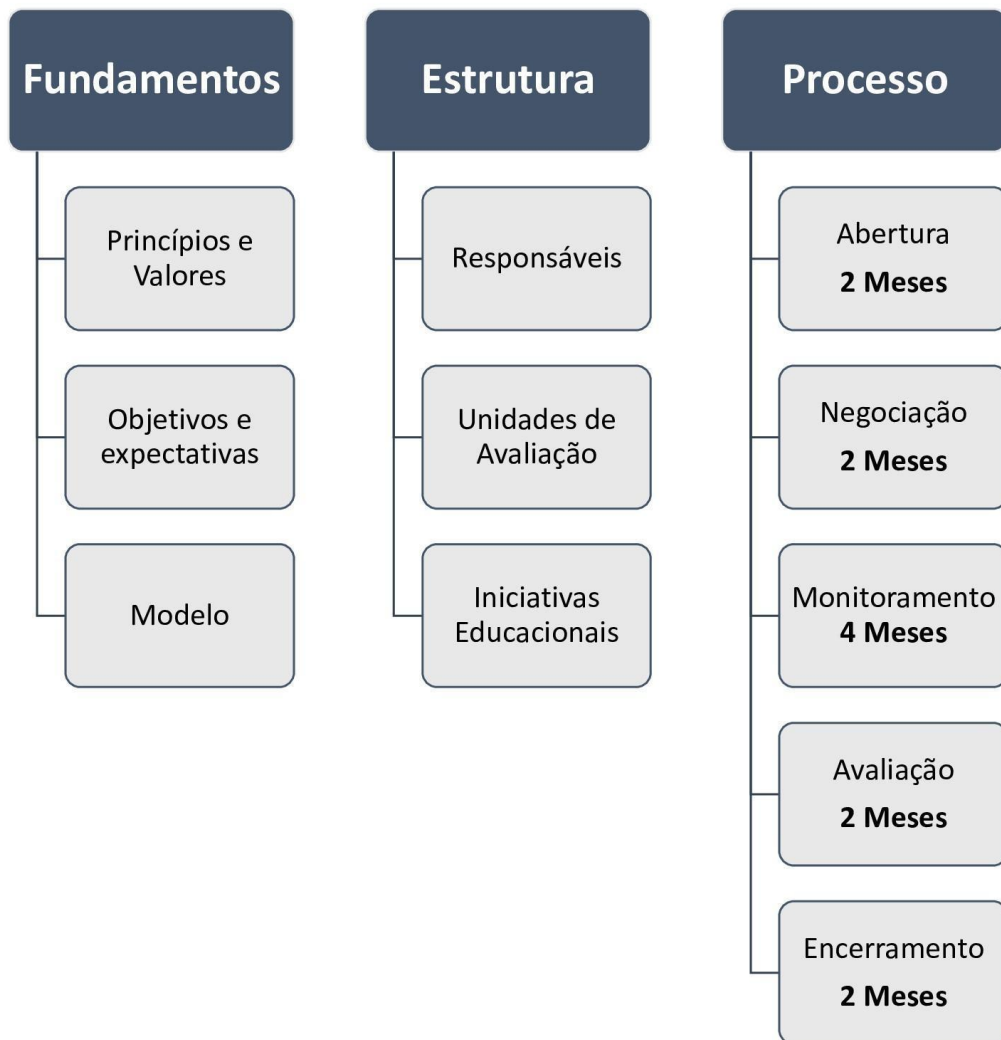
Seu modelo de gestão de desempenho se desenvolve em cima de um contexto de trabalho onde não se avalia somente o desempenho e a competência, mas também o ambiente em que os trabalhadores se sujeitam, da mesma forma, a importância das relações entre gestor e empregado.

O plano se inicia com os fundamentos que norteiam de Gestão de Desempenho da CONAB com: princípios e valores, objetivos e expectativas e o modelo de avaliação de desempenho; em seguida ele faz referência a estrutura do plano que se divide em:

responsáveis, unidades de avaliação e iniciativas educacionais e; por último o processo em si, que dá início com a abertura do ciclo anual, negociação, monitoramento, avaliação e encerramento.

Com a finalidade de apresentar essa relação mais didaticamente, o plano se distribui da seguinte maneira:

Figura 5: Composição do plano de Gestão de Desempenho da CONAB



FONTE: Plano de Gestão de Desempenho Novos Caminhos (2019).

### 2.6.1 Fundamentos do Plano de Gestão de Desempenho.

Os fundamentos que orientam o plano se dividem em três, são eles: Os princípios e valores, que dizem respeito ao engajamento, a valorização desse plano, sua excelência na busca de incentivar resultados melhores e uma ferramenta que inspire confiança.

Os objetivos e a expectativa correspondem a: (i) dar apoio às ações estratégicas da empresa; (ii) subsidiar a educação corporativa; (iii) fundamentar as movimentações de pessoal; (iv) valorizar o mérito; (v) desenvolver mecanismos de interação entre gestor e empregado; (vi) estimular o desenvolvimento de capacidade de autogerenciamento, sendo o objetivo principal incentivar os empregados a atingir o padrão de desempenho necessário à realização dos objetivos institucionais.

O modelo de gestão de desempenho, considera como um fator importante o ambiente de trabalho como o contexto material, técnico e psicológico, sendo assim, o empregado não é a única fonte de avaliar o desempenho. Esse modelo se baseia de acordo com os seguintes elementos:

(i) *Planejamento Participativo*: O plano é desenvolvido como uma ferramenta envolvendo os empregados da organização, é feito de forma conjunta e compartilhada.

(ii) *Monitoramento do contexto organizacional*: Como já havia sido exposto, esse monitoramento tem o objetivo de levantar informações sobre o ambiente de trabalho a fim de que os empregados não sejam totalmente responsabilizados pelo baixo desempenho e minimizar qualquer lacuna de Suporte organizacional: material, técnico e psicológico, que possa influenciar a avaliação.

(iii) *Feedbacks contínuos*: Com o propósito de fomentar um ambiente de relacionamento esse elemento tem a finalidade de favorecer, em conjunto, participações nas decisões relativas às atividades do próprio funcionário, criando assim, condições mais adequadas ao trabalho.

(iv) *Avaliação por múltiplas fontes ou avaliação 360°*: Essa forma de avaliação tem a intenção de minimizar a duplicidade de respostas e os erros comuns que podem ocorrer nas avaliações, tais como: benevolência, severidade e as respostas tendenciosas, sujeitando, assim, resultados mais fidedignos e autênticos.

(v) *Especificidade das medidas de desempenho*: Além das competências analisadas de cada empregado, esse plano também leva em consideração as particularidades das atividades e tarefas desenvolvidas por cada empregado, as quais se destinam a observar individualmente a desenvoltura que o empregado exerce em sua unidade de lotação, cargo e espaço ocupacional a que está vinculado.

## **2.6.2 Estrutura do Plano de Gestão de Desempenho.**

A fim de sustentar o plano, se realizou uma divisão estrutural para que todos os elementos anteriormente mencionados fossem colocados em prática na rotina dos empregados. A divisão foi feita de acordo com os componentes a seguir:

(i) *Atores*: estão encarregados pela realização do plano de forma a engajar todo o potencial da ferramenta de avaliação de desempenho para a organização. Os atores são divididos em três equipes, cada uma com setores/departamentos, atribuições e responsabilidades diferentes. São eles: Equipe de planejamento, de supervisão e suporte do plano de Gestão de Desempenho.

(ii) *Unidades de avaliação*: Essas unidades têm a competência de qualificar, ao final do processo, as avaliações e elaborar o relatório de resultados efetivos das análises individuais realizadas por cada empregado. “A unidade de avaliação é uma unidade isolada definida a partir de critérios e de hierarquia organizacional”.

- Na matriz, há uma unidade de avaliação para todas as unidades.
- Nas SUREGS, as unidades de avaliação avaliam todos os setores.

A CONAB não deixa transparecer que a responsabilidade seja somente dos empregados. O gestor deve obter informações sobre como os empregados percebem os suportes material, técnico e psicológico providos pela CONAB para que não haja discrepâncias negativas e resultados inesperados pela organização e pelo próprio empregado.

*(iii) Iniciativas Educacionais de Apoio ao Plano de Gestão de Desempenho da CONAB:* Essa etapa vai ao encontro de promover uma avaliação com o máximo de organização, compreensão e comprometimento. Diz respeito a elaboração de algumas formas de educar e orientar como se dará o processo de gestão de desempenho e suas etapas.

Antes de se iniciar o processo de avaliação, é apresentado as “Iniciativas Educacionais de Apoio ao Plano de Gestão de Desempenho”, que estão disponíveis a todos os empregados. O intuito das iniciativas são de delinear tecnicamente os gestores e os empregados para utilizar as ferramentas fundamentais para a Gestão de Desempenho e, assim, introduzirem todos os princípios e objetivos que conduzem o Plano.

Esses projetos se compõem da seguinte maneira: Programa de comunicação institucional; Evento estratégico de sensibilização; Seminário tático de Disseminação; Treinamentos das Unidades de Avaliação; O plano de Gestão de Desempenho e; Glossário de termos, onde há uma comunicação aberta e interna quanto às etapas e atividades do processo, discorrer também sobre o objetivo mais especificamente para as regionais e por fim os treinamentos aos gestores e empregados de cada Unidade de Avaliação.

Abbad (1996), como já foi apresentado, concorda que tais avaliações não levam em consideração somente o desempenho, mas também a qualidade do ambiente, ergonomia, principalmente os objetivos bem definidos e a preparação técnica dos gestores e empregados responsáveis pela sua delineação.

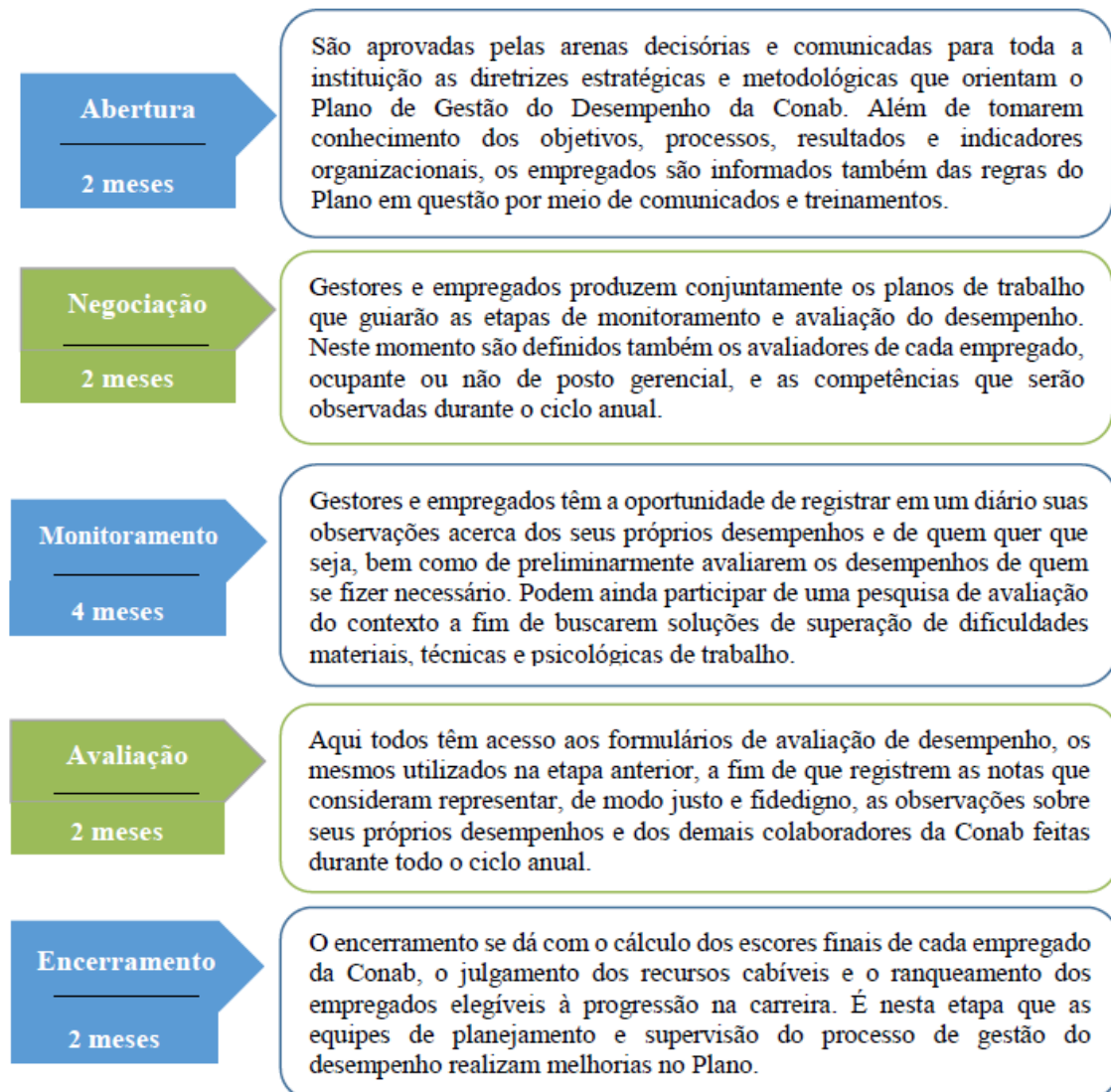
Esse tópico reitera o argumento de que os empregados e gestores do processo de aplicação da avaliação de desempenho estejam treinados a lidar com determinada situação, prontos a dar o suporte necessário.

### **2.6.3 Processo de Gestão de Desempenho Individual**

Inicialmente, o processo objetiva a criação de um ambiente que estimule os empregados a atingir o padrão de Desempenho necessário à realização dos objetivos e metas institucionais e setoriais”.

O processo em si diz respeito a uma sequência de acontecimentos que irão compor a avaliação de desempenho. A partir disso, a CONAB divide este processo em cinco etapas: *(i)* Abertura, *(ii)* Negociação, *(iii)* Monitoramento, *(iv)* Avaliação e *(v)* Encerramento, conforme é possível aferir na imagem abaixo:

Figura 6: Processo do Plano de Gestão de Desempenho da CONAB



Fonte: Plano de Gestão de Desempenho Novos Caminhos, 2019, p. 15

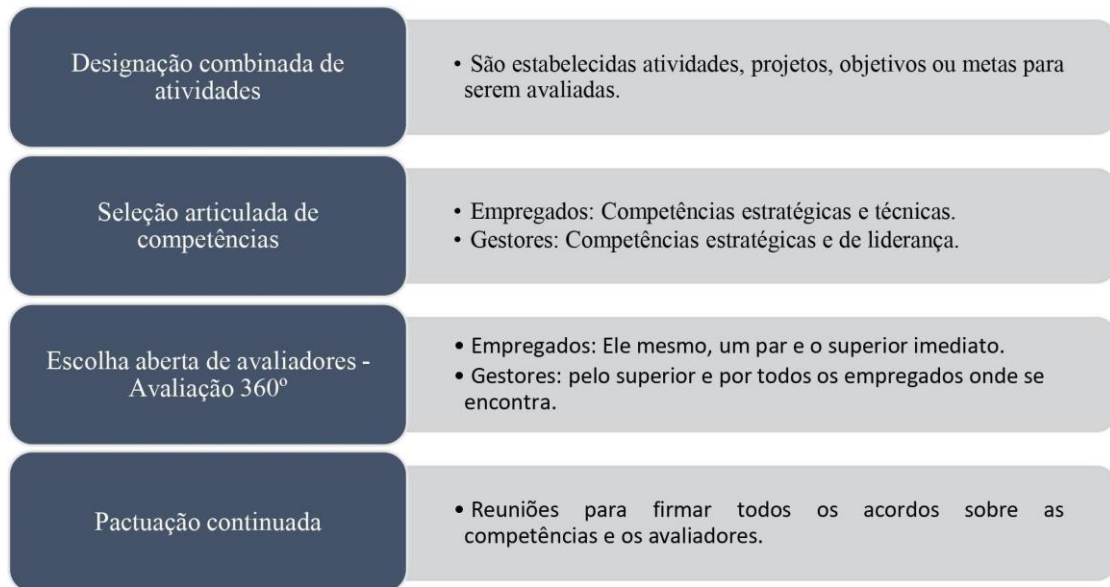
A partir disto, percebe-se que o Processo de Gestão de Desempenho Individual da CONAB inicia-se pela:

(i) Abertura, tem por objetivo apresentar avisos sobre as regras para todos os empregados num prazo de dois meses. Um ciclo que engloba: Revisão, aprovação, comunicação e disseminação do plano, a estruturação dos comitês de avaliação e a preparação das unidades de avaliação.

(ii) Em seguida, ocorre a fase de Negociação, que também perdura por dois meses e faz com que gestores e empregados combinem as competências que serão avaliadas e os empregados avaliadores. Estão presentes nesta etapa as fases:

Designação combinada de atividades; Seleção articulada de competências; Escolha aberta de avaliadores; e pactuação continuada.

Figura 7: Escolha de avaliadores e pactuação continuada



Fonte: Plano de Gestão de Desempenho Novos Caminhos (2019).

(iii) Após isso, a etapa de Monitoramento é interposta pelo prazo de quatro meses e se desdobra no período em que o desempenho e as condições de trabalho são observados pelos gestores e empregados. há alguns instrumentos para fortalecimento da avaliação, como:

- Monitoramento de incidentes de desempenho: Diário de bordo, é uma forma de registro para relatar eventos positivos ou negativos que estejam ligados ao desempenho do empregado.
- Registro de feedbacks eletrônicos: Maneira de estimular a comunicação entre os gestores e empregados.
- Avaliação preliminar de desempenho: Apenas para ter uma noção de como funciona a avaliação, ressalta-se que esta avaliação ainda não é considerada.



- Análise do ambiente de trabalho: Tem a finalidade de levantar o máximo de informações possíveis sobre o apoio necessário da organização para seus empregados.
- Visualização personalizada de resultados: A qualquer momento os empregados têm acesso às avaliações, diário de bordo e a todas as etapas do processo de avaliação.
- Realização de sessões presenciais de feedback: Depois das avaliações e das informações levantadas, este será um momento de comunicação entre o gestor e os empregados.

(iv) Na reta final, por sua vez, a Avaliação é a penúltima etapa, é nela que os pontos objetivos são analisados pelos gestores.

A avaliação consiste em analisar as competências. No caso dos gestores, é levado em consideração as competências “Estratégicas e de Liderança”, sendo essas 40% e 60% respectivamente e suas avaliações contemplam: Auto avaliação 20%, superior, 60% e subordinados 20%. Já os empregados sem função de gestão, será dividida as competências estratégicas, técnicas gerais e técnicas específicas, se valendo das seguintes pontuações 40%, 20% e 40% respectivamente, logo, suas avaliações correspondem: autoavaliação 20%, superior 60% e pares 20%.

Ao final desse processo, é feita uma média entre as três avaliações considerando as respectivas competências, gerando assim, o escore proporcional. Em seguida, é realizada mais uma média a fim de atingir o escore final de cada empregado e gestor avaliado.

- Sessões de feedback: Para os gestores que realizarem reuniões e fornecer o feedback das avaliações para os empregados gerando assim, um ambiente de comunicação e aprendizado.
- Ações de capacitação: Pelas respostas abertas e pelas avaliações a respeito das competências, é feita uma análise pelos gestores responsáveis pelo plano com a finalidade de entender mais as necessidades de capacitação e demanda dos empregados e fornecer estratégias ao desenvolvimento dos empregados.

(v) Por fim, a fase de Encerramento ocorre por dois meses é o período em que o ranqueamento é organizado e as progressões nas carreiras são efetivadas, e dá-se início a revisão do plano para a construção de um novo. Ressalta-se que, em sua gestão, o plano de desempenho está previsto para todos os Gestores e empregados da empresa.

### **3. Metodologia**

Para que esta pesquisa respondesse aos objetivos propostos sobre a percepção dos empregados da CONAB, foi necessário seguir alguns processos metodológicos. Desse modo, esta etapa irá abranger o tipo e a descrição geral da pesquisa, caracterização da organização, limitações da pesquisa, participantes da pesquisa, caracterização dos instrumentos de pesquisa e por fim os procedimentos de coleta e de análise de dados.

#### **3.1 tipo e descrição geral da pesquisa**

Este estudo trata-se de uma pesquisa descritiva-qualitativa na qual foi analisado a percepção dos empregados sobre a avaliação do Plano de Gestão de desempenho da empresa pública CONAB - Companhia Nacional de Abastecimento. Para a construção deste estudo, a metodologia foi pensada para ampliar os caminhos de resolução das problemáticas levantadas nos objetivos geral e específicos. Nesse sentido, a metodologia utilizada diz respeito a uma análise da percepção de empregados sobre a avaliação de desempenho na CONAB. Esse método é tratado por Gil (2002) como a metodologia mais utilizada por pesquisadores preocupados com a situação prática de certas abordagens sociais.

Para identificar essas percepções, escolheu-se a abordagem descritiva por meio de questionário para levantar informações sobre o plano de desempenho dos empregados da CONAB. O objetivo da aplicação dos questionários é gerar uma natureza descritiva, possibilitada pela mensuração dos resultados adquiridos por meio das respostas dos empregados.

Além disso, foi realizado um levantamento bibliográfico acerca dos principais conceitos que foram utilizados no referencial teórico, tais como: avaliação, desempenho, métodos, percepção, entre outros. A construção do referencial teórico se deu a partir de uma ampla pesquisa bibliográfica em livros, revistas e artigos científicos para se conhecer como os conceitos são tratados e abordados pela literatura.

### **3.2 Caracterização da organização**

As informações levantadas para embasar essa pesquisa foram retiradas do site da CONAB, bem como o plano de avaliação de desempenho e suas características.

A empresa pública a ser estudada é a CONAB - Companhia Nacional de Abastecimento, cuja sede está presente em Brasília/DF, mas possui várias Superintendências e Unidades Armazenadoras (UA) distribuídas em todo País e está vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). A CONAB foi criada pela lei nº 8.029/90, que permitiu a fusão de três empresas públicas: a Companhia de Financiamento da Produção (CFP), a Companhia Brasileira de Alimentos (Cobal) e a Companhia Brasileira de Armazenamento (Cibrazem)”.

A missão principal da CONAB é promover a garantia de renda ao produtor rural, a segurança alimentar e nutricional e a regularidade do abastecimento, de modo a gerar inteligência para a agropecuária e participando da formulação e execução das políticas públicas. Além disso, fornece dados para o Governo Federal quanto à atividade para fundamentar a tomada de decisões voltadas à elaboração de políticas direcionadas à agricultura nacional.

Como atividade setorial, a Companhia tem a responsabilidade de envolvimento e inclusão social, com ênfase na geração de emprego e renda para o País. Também contribuem para melhorar o bem-estar de comunidades que estejam em situação de insegurança alimentar e nutricional.

A Administração pública é regida por leis que geram direitos e obrigações aos servidores públicos. Ou seja, um dos fatores para que se tenha um Plano de Gestão de Desempenho é a progressão, promoção e o aumento de 1% a. a. em seu salário por meio de ranqueamento/resultados da avaliação de desempenho. Porém, as

Empresas Públicas estão se alinhando a políticas de reconhecimento e desenvolvimento das competências de seus empregados. A Gestão de Pessoas com o modelo de Gestão de Desempenho vem com o intuito de alinhar ou realinhar a satisfação do funcionário com o resultado que se espera de seu esforço.

### **3.3 Limitações da pesquisa**

O ano de 2020 foi um ano atípico por causa de um acontecimento histórico que repercutiu no mundo todo, o coronavírus, mais conhecido como COVID-19. Diante disso, houve alguns obstáculos para a realização da pesquisa, mas nada que a comprometesse.

A pesquisa foi realizada virtual e presencialmente. A empresa CONAB, como todas as empresas públicas do Brasil, teve de planejar um regime de distanciamento. Com isso, foi elaborado um plano de Home office, e de revezamento a fim de evitar que o coronavírus fosse transmitido e multiplicado. Ou seja, grande parte se encontrava em casa e a outra metade realizando o revezamento na empresa.

### **3.4 Participantes da pesquisa**

A organização é formada pela matriz e por outras unidades espalhadas pelo Brasil. A matriz é formada por 927 empregados. Como se trata de uma empresa pública, a CONAB é formada pelo regime CLT e suas formas de provimento são por meio de concurso público para cargos efetivos e de livre provimento para os cargos em comissão que são para às atribuições de direção, chefia e assessoramento.

Para elucidar esta pesquisa, foi necessário a participação dos empregados os quais são alvos da avaliação de desempenho, isto é, de acordo com as regras, normas e leis que regem a administração pública brasileira, todos são alvos da AD, pelo plano de cargos e salários. A AD é fundamental para que os empregados possam alcançar níveis mais altos de responsabilidade dentro da organização.

Com o intuito de efetivar essa pesquisa os participantes foram selecionados de forma aleatória entre os empregados da CONAB que participam da avaliação de desempenho.

Foram respondidos 55 (cinquenta e cinco) questionários sobre a percepção dos empregados quanto ao plano de avaliação de desempenho da CONAB (“*Gestão de Desempenho - Novos Caminhos*”). O questionário foi respondido de forma anônima e sem identificação.

### **3.5 Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

O instrumento selecionado foi um questionário utilizado por VAL (2019) e adaptado para integrar a proposta desse estudo sobre a de percepção dos empregados da CONAB.

Com a finalidade de entender a real percepção dos empregados da CONAB, o questionário foi elaborado para destrinchar da melhor forma as suas percepções. As respostas foram obtidas por meio de uma escala gráfica que se divide da seguinte forma: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo parcialmente; 3 - Não concordo, nem discordo; 4 - Concordo parcialmente; 5 - Concordo totalmente.

No mesmo sentido, o questionário foi separado em três blocos, os quais, cada um, possui sua finalidade.

(i) O primeiro bloco se trata da percepção quanto aos objetivos do sistema de avaliação de desempenho da CONAB.

(ii) O segundo bloco tem a ver com a compreensão do método e foi dividido também em duas partes: a primeira diz respeito aos erros que podem ocorrer na avaliação e sua pergunta foi: “Na CONAB, recebe melhor avaliação aquele empregado que...”; a segunda parte da bloco dois tem como premissa a opinião do empregado sobre o método em si.

(iii) O terceiro bloco foi para apontar os resultados que a avaliação de desempenho estava gerando nos empregados da CONAB. A pergunta sugestiva foi: “Devido aos resultados da última avaliação de desempenho...”

Tais aspectos foram levados em consideração para tratar de forma específica a percepção dos empregados quanto aos métodos, resultados e a real efetividade da avaliação de desempenho tanto para os empregados quanto para a organização.

### **3.6 Procedimento de coleta e de análise de dados**

Os procedimentos desenvolvidos para coletar as informações necessárias foram realizados da seguinte maneira.

A coleta das informações iniciou entre o dia 02 a 30 de outubro de 2020. O processo se deu de forma virtual encaminhado via *whatsapp* e *e-mail*. A fim de obter mais respostas, foi necessário também ir à empresa presencialmente para conversar com os colaboradores e explicar melhor do que se tratava a pesquisa.

O meio escolhido para a coleta de dados foi o formulário da *google*, o *google forms*. Nele cada questionário respondido era computado no mesmo instante gerando tabelas e gráficos de respostas.

Para melhor compreensão dos resultados foi feita uma análise a partir de um gráfico de colunas agrupadas do *excel* em seguida uma tabela com os resultados em: número de pessoas que assinalaram a alternativa e abaixo sua respectiva porcentagem para uma melhor observação.

Os resultados foram somados de acordo com o nível de discordância, neutro e concordância para uma melhor interpretação das percepções levantadas pelo questionário.

## **4. Resultado e discussão**

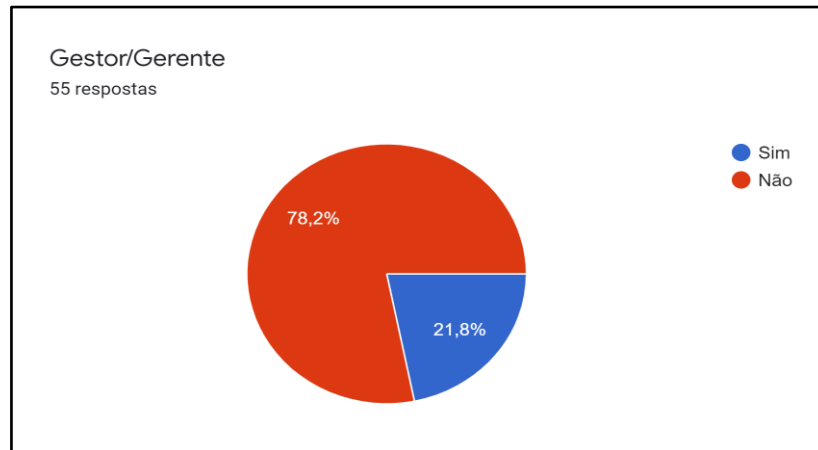
Nesta etapa do trabalho, serão apresentados os resultados obtidos por meio dos formulários, respondidos pelos empregados, referentes à Avaliação de Desempenho utilizada na CONAB.

Os resultados serão apresentados da seguinte forma: primeiramente, em várias tabelas, serão expostos de forma organizada os enunciados das perguntas, posteriormente, será evidenciado um gráfico dessas respostas de modo a favorecer sua interpretação. No decorrer da apresentação dos resultados, serão observadas as questões que tiveram mais discrepâncias nos resultados, ou seja, os extremos de cada tipo de resposta e, também, as questões em que os efeitos foram neutros.

Os dados das respostas serão fundamentais, pois ajudarão na formulação da interpretação das percepções dos empregados quanto aos objetivos, metodologia e resultados da avaliação de desempenho da CONAB.

#### 4.1 Indicadores demográficos

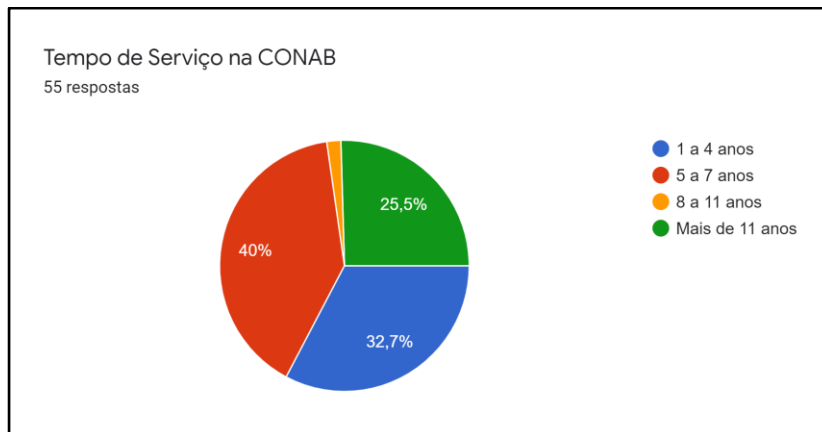
Gráfico 1: Gestor/Gerente



Fonte: Dados da pesquisa

O demográfico demonstra que 21,8% são gestores e 78,2% não são gestores. Isso remete ao plano de avaliação de desempenho da CONAB quanto aos métodos, porém, gestores e empregados se utilizam do mesmo plano e metodologia. Com isso, essa pesquisa engloba as duas vertentes, tanto os gestores quanto os empregados da CONAB.

Gráfico 2: Tempo de Serviço na CONAB



Fonte: Dados da pesquisa

O tempo de serviço, não foi um considerado um aspecto que possa afetar a avaliação de desempenho. Pôde-se perceber isso quando foi analisado a percepção dos empregados quanto aos métodos utilizados pela CONAB na seção 4.3, questão 19.

#### 4.2 Percepção dos empregados quanto aos objetivos da avaliação de desempenho.

Como já foi exposto no referencial teórico, os objetivos estão expressos no plano de avaliação de desempenho da CONAB e há também as iniciativas educacionais que diz respeito ao instrumento para a disseminação e divulgação da finalidade do plano para a organização.

**Tabela 1 - Percepção dos empregados quanto aos objetivos da avaliação de desempenho, quantidade e porcentagem.**

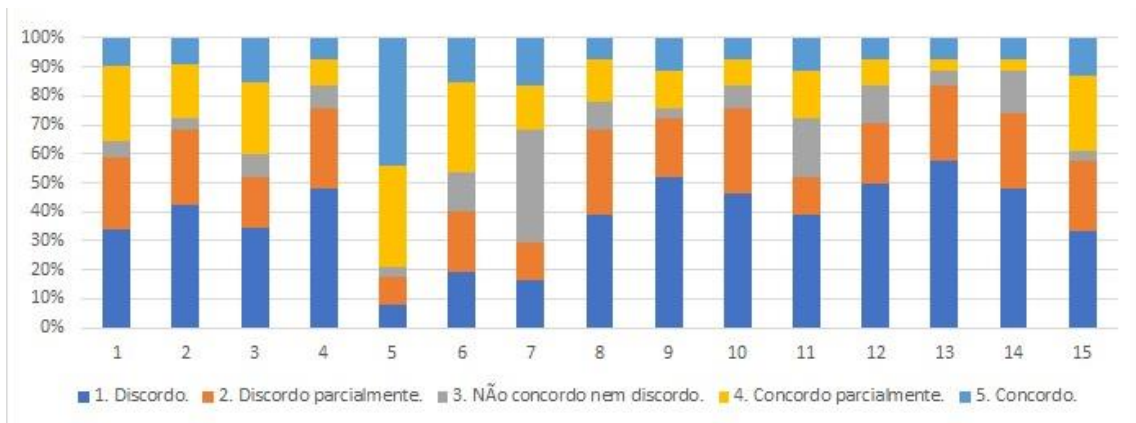
Itens	Discordância		Neutro	Concordância	
	1.	2.	3.	4.	5.
1. A AD contribui para os gestores orientarem os subordinados em relação às metas individuais.	<b>18</b> (32,7%)	<b>13</b> (23,6%)	<b>3</b> (5,5%)	<b>16</b> (29,1%)	<b>5</b> (9,1%)
2. A AD contribui para os empregados terem mais foco no desempenho.	<b>23</b> (41,8%)	<b>14</b> (25,5%)	<b>2</b> (3,6%)	<b>10</b> (18,2%)	<b>6</b> (10,9%)
3. A AD contribui para os avaliadores darem feedbacks para os avaliados.	<b>18</b> (32,7%)	<b>9</b> (16,4%)	<b>4</b> (7,3%)	<b>16</b> (29,1%)	<b>8</b> (14,5%)
4. A AD propicia a valorização do meu trabalho e de meus resultados.	<b>26</b> (47,3%)	<b>15</b> (27,3%)	<b>4</b> (7,3%)	<b>6</b> (10,9%)	<b>4</b> (7,3%)
5. A AD causa desgaste no relacionamento entre avaliadores e avaliados.	<b>4</b> (7,3%)	<b>5</b> (9,1%)	<b>2</b> (3,6%)	<b>20</b> (36,4%)	<b>24</b> (43,6%)
6. A importância da Avaliação de desempenho é amplamente divulgada.	<b>10</b> (18,2%)	<b>11</b> (20%)	<b>7</b> (12,7%)	<b>17</b> (30,9%)	<b>10</b> (18,2%)
7. O treinamento sobre a Avaliação de Desempenho realizado ajudou na hora de responder a avaliação.	<b>9</b> (16,4%)	<b>7</b> (12,7%)	<b>21</b> (38,2%)	<b>9</b> (16,4%)	<b>9</b> (16,4%)
8. Os gestores são bem preparados para avaliar.	<b>21</b> (38,2%)	<b>16</b> (29,1%)	<b>5</b> (9,1%)	<b>9</b> (16,4%)	<b>4</b> (7,3%)
9. O sistema de AD da CONAB foi satisfatório.	<b>29</b> (52,7%)	<b>11</b> (20%)	<b>2</b> (3,6%)	<b>7</b> (12,7%)	<b>6</b> (10,9%)
10. Incentivar o empregado a atingir melhores resultados.	<b>26</b> (47,3%)	<b>16</b> (29,1%)	<b>4</b> (7,3%)	<b>5</b> (9,1%)	<b>4</b> (7,3%)



11. Auxilia a administração a promover treinamentos para os empregados.	<b>21</b> (38,2%)	<b>7</b> (12,7%)	<b>11</b> (20%)	<b>10</b> (18,2%)	<b>6</b> (10,9%)
12. Proporciona melhores condições para realização das tarefas diárias.	<b>27</b> (49,1%)	<b>11</b> (20%)	<b>7</b> (12,7%)	<b>6</b> (10,9%)	<b>4</b> (7,3%)
13. Apresenta oportunidade para crescimento profissional.	<b>31</b> (56,4%)	<b>14</b> (25,5%)	<b>4</b> (7,3%)	<b>2</b> (3,6%)	<b>4</b> (7,3%)
14. Contribui para a CONAB alcançar resultados melhores na prestação de serviços para a sociedade.	<b>26</b> (47,3%)	<b>14</b> (25,5%)	<b>8</b> (14,5%)	<b>3</b> (5,5%)	<b>4</b> (7,3%)
15. Contribui para o feedback entre avaliador e avaliado.	<b>18</b> (32,7%)	<b>13</b> (23,6%)	<b>3</b> (5,5%)	<b>14</b> (25,5%)	<b>7</b> (12,7%)

Fonte: Dados da pesquisa

**Gráfico 3 - Percepção dos empregados quanto aos objetivos da avaliação de desempenho, porcentagem.**



Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados da pesquisa dos itens de 01 a 15 dizem respeito aos objetivos e à importância do preparo da AD, ou seja, às metas que a organização tem para alcançar por meio da AD e o nível de importância na fase de pré-avaliação. Com a finalidade de saber a percepção dos empregados quanto a esses objetivos e a pré-avaliação, foram feitas perguntas tais quais o exemplo: se a AD propicia a valorização do trabalho, a melhora de condições e ferramentas para auxiliar nas tarefas diárias, entre outros.

Das perguntas que tiveram um nível a mais de empregados que concordam com as alternativas, foram elas: 05, 06 e 03, porém, ainda sim, com as duas últimas sendo abaixo da média. Conforme o gráfico e a tabela de análise, a avaliação causa desgaste no relacionamento entre avaliadores e avaliados, isso pode se dar por

alguns fatores, como: despreparo dos avaliadores e a falta de informação sobre AD da CONAB, como relata, Snell e Bohlander (2009) (05, com 80%). Um ponto a se destacar é a disposição da organização em divulgar a importância da AD, a questão (06, com 49,1%) se trata justamente sobre isso, e a grande parte dos empregados que responderam, concordam com essa afirmativa. Quanto ao objetivo da AD em contribuir para os avaliadores fornecerem feedbacks aos avaliados, esta é uma percepção que também foi aceita por considerável parcela dos empregados, ou seja, tal prerrogativa vai ao encontro dos objetivos que a própria empresa tem em seu plano de AD (03, com 43,6%).

Por outro lado, de acordo com o gráfico, as respostas apontaram três perguntas que ultrapassaram a metade na hipótese de discordância, foram elas: as questões 13,10 e 04. Há forte indício de a AD não se apresentar como uma oportunidade de crescimento profissional (13, com 81,9%) e de acordo com Barduchi & Fahl (2012) e Cunha (2011), a avaliação deve transparecer essa finalidade; a maioria dos colaboradores têm a percepção de que o sistema de avaliação de desempenho da CONAB não produz um efeito de incentivar o empregado a atingir melhores resultados, ou seja evoluir em seus aspectos de desempenho e de competências (10, com 76,4%); a AD tem objetivo de proporcionar a melhoria de desempenho e, em contrapartida, a valorização de seus resultados, o que de acordo com a pesquisa realizada, os empregados não estão tendo essa perspectiva de reconhecimento pelo trabalho (04, com 74,6%).

A pergunta que teve o maior percentual de neutralidade foi a questão 07, com 38,2%, de acordo com a resposta de não concorda nem discorda. Boa parcela das respostas evidencia que o treinamento sobre a AD pode ser insuficiente em alguns aspectos. Ou seja, a fase de treinamento é primordial para dar seguimento ao processo de AD, trazendo, assim, um aspecto de ensinamento sobre o que efetivamente é a avaliação de desempenho.

Em suma, observa-se que a percepção dos empregados quanto aos objetivos da AD foi tendenciosa a discordar de vários aspectos que são de máxima importância para iniciar o processo de AD. Como exemplo: AD deve transparecer a ideia de melhoria de desempenho de acordo com a responsabilidade do seu cargo, mas, segundo o item 02, com 67,3%, os empregados discordam desse objetivo. Mais um

ponto a ser visto seria o objetivo finalístico da AD conforme o item 11, com 50,9%, pois, para que a AD de desempenho seja efetivamente realizada, os treinamentos, cursos ou melhorias nas condições de trabalho devem fazer parte do planejamento de desenvolvimento dos empregados.

Em realce aos objetivos da AD, está também o aperfeiçoamento dos serviços finais para a sociedade. O que de acordo com o item 14, com 72,8% discordam que esse seja um objetivo finalístico para a CONAB.

#### 4.3 Percepção dos empregados quanto à metodologia utilizada pela CONAB no sistema de avaliação de desempenho.

Este tópico tem o propósito de analisar os dados levantados quanto aos métodos utilizados e a percepção de justiça que os empregados têm ao participarem da avaliação de desempenho. Para isso, foram feitas as seguintes perguntas: de 16 a 22, “Na CONAB, recebe melhor avaliação aquele empregado que...” e nas questões de 23 a 30, “Sobre o método, na minha opinião...”.

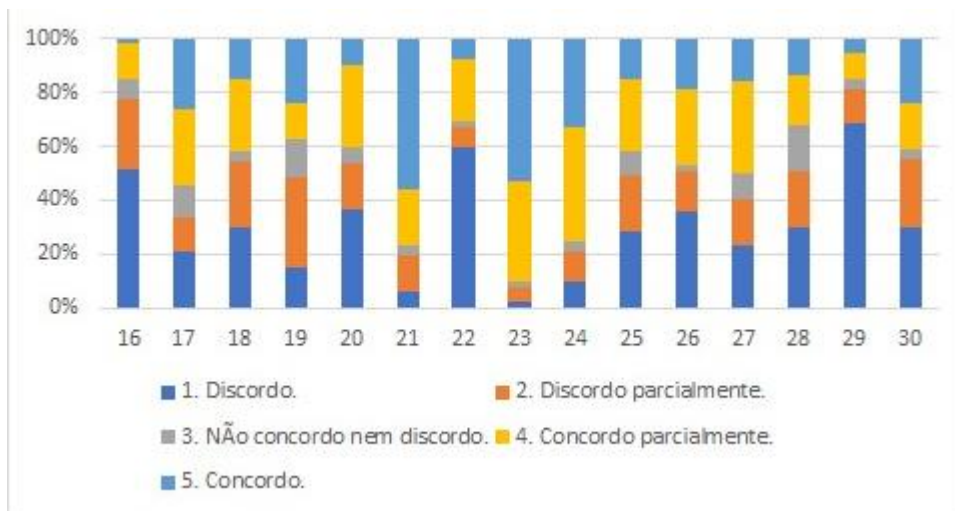
**Tabela 2 - Percepção dos empregados quanto à metodologia e ao senso de justiça, quantidade e porcentagem.**

Itens	Discordância		Neutro	Concordância	
	1.	2.	3.	4.	5.
16. Realiza mais tarefas.	<b>28</b> (50,9%)	<b>14</b> (25,5%)	<b>4</b> (7,3%)	<b>8</b> (14,5%)	<b>1</b> (1,8%)
17. Apresenta ser mais carismático.	<b>11</b> (20%)	<b>7</b> (12,7%)	<b>6</b> (10,9%)	<b>17</b> (30,9%)	<b>14</b> (25,5%)
18. Apresenta ter iniciativa para realizar seu trabalho (proativo).	<b>16</b> (29,1%)	<b>13</b> (23,6%)	<b>3</b> (5,5%)	<b>15</b> (27,3%)	<b>8</b> (14,5%)
19. Tem mais tempo de trabalho na empresa.	<b>8</b> (14,5%)	<b>18</b> (32,7%)	<b>8</b> (14,5%)	<b>8</b> (14,5%)	<b>13</b> (23,6%)
20. Executa suas tarefas dentro do prazo e na qualidade desejada.	<b>19</b> (34,5%)	<b>9</b> (16,4%)	<b>3</b> (5,5%)	<b>16</b> (29,1%)	<b>8</b> (14,5%)
21. Tem maior afinidade com o avaliador.	<b>3</b> (5,5%)	<b>7</b> (12,7%)	<b>2</b> (3,6%)	<b>13</b> (23,6%)	<b>30</b> (54,5%)
22. Todos são contemplados da mesma maneira, independentemente de seus resultados.	<b>32</b> (58,2%)	<b>4</b> (7,3%)	<b>1</b> (1,8%)	<b>12</b> (21,8%)	<b>6</b> (10,9%)
23. O formulário que respondi na Avaliação de Desempenho foi de fácil entendimento.	<b>1</b> (1,8%)	<b>3</b> (5,5%)	<b>1</b> (1,8%)	<b>19</b> (34,5%)	<b>31</b> (56,4%)

24. Os procedimentos utilizados para avaliar são claros.	<b>6</b> (10,9%)	<b>6</b> (10,9%)	<b>2</b> (3,6%)	<b>24</b> (43,6%)	<b>17</b> (30,9%)
25.O instrumento utilizado para avaliar diferencia os desempenhos excelentes, bom e ruim.	<b>15</b> (27,3%)	<b>12</b> (21,8%)	<b>5</b> (9,1%)	<b>15</b> (27,3%)	<b>8</b> (14,5%)
26. Os critérios para avaliar o desempenho são objetivos.	<b>20</b> (36,4%)	<b>8</b> (14,5%)	<b>1</b> (1,8%)	<b>16</b> (29,1%)	<b>10</b> (18,2%)
27. Os critérios são amplamente conhecidos pelos empregados.	<b>12</b> (21,8%)	<b>10</b> (18,2%)	<b>5</b> (9,1%)	<b>19</b> (34,5%)	<b>9</b> (16,4%)
28. Os critérios são justos.	<b>17</b> (30,9%)	<b>11</b> (20%)	<b>9</b> (16,4%)	<b>11</b> (20%)	<b>7</b> (12,7%)
29. Os resultados finais da Avaliação de Desempenho (nota) são justos.	<b>38</b> (69,1%)	<b>7</b> (12,7%)	<b>2</b> (3,6%)	<b>5</b> (9,1%)	<b>3</b> (5,5%)
30. As avaliações dos meus pares de trabalho foram imparciais.	<b>16</b> (29,1%)	<b>14</b> (25,5%)	<b>3</b> (5,5%)	<b>9</b> (16,4%)	<b>13</b> (23,6%)

Fonte: Dados da pesquisa

**Gráfico 4 - Percepção dos empregados quanto à metodologia e ao senso de justiça, porcentagem.**



Fonte: Dados da pesquisa

Conforme os resultados obtidos e com a ajuda do gráfico e da tabela acima, percebem-se algumas respostas que se destacaram pela sua concordância, são elas: 23, 24, 21 e 17. O formulário elaborado na análise de competências que a CONAB fornece é de fácil entendimento e isso é um fator a se destacar, pois pode eliminar interpretações erradas sobre a avaliação de desempenho (23, com 90,9%); mais uma

vez a hipótese anterior é confirmada com o item 24, com 74,5%, pois se trata da compreensão dos procedimentos ao participarem da AD; O item 21, com 78,1%, refere-se a sensação de justiça da AD. Esse item diz respeito a um dos erros que podem ocorrer na AD tratado por Pontes (1999), como o Efeito halo. De acordo com os resultados, os empregados da CONAB têm essa percepção de justiça; mais uma hipótese de erro comum da AD foi consenso entre a maioria dos empregados (17, com 56,4%), evidenciando também o Efeito halo.

Por outro lado, as questões que mais se destacaram em seus resultados pela discordância foram: 29, 30, 16 e 22. Quanto às notas finais da avaliação, o resultado obtido pela tabela foi o de que uma boa parcela dos empregados discorda sobre as notas finais da AD não serem justas. Isso também é um fator muito relevante para a boa implementação do sistema, como abordado na questão 29, com 81,8%; Uma das posturas levantadas pelo questionário foi a imparcialidade das avaliações dos pares de trabalho e mais uma vez a maioria dos empregados discordou sobre as avaliações terem esse viés (30, com 59,1%); já a questão 16, com 76,4%, teve margem de discordância bem relevante, evidenciando a hipótese do empregado, a qual não é vista de forma expressiva pelos avaliadores; segundo a tabela, é possível ver similarmente um aumento na percentagem dos empregados que discordam das contemplações independentemente dos resultados.

Observa-se também uma tendência à discordância em mais algumas, como as questões 25, 26 e 28, porém, com uma variância menor quanto às alternativas mencionadas anteriormente, dizem respeito aos aspectos de justiça da AD, como já foi exposto. Ou seja, uma parcela dos empregados ainda considera que a AD pode não ser efetivamente legítima, sendo que, na questão 28, com 16,4% não expressou opinião; em contraposto, na questão 27, houve abrangência dos empregados que concordam com a afirmativa, porém sem muita variação, similarmente às questões anteriores, isto é, os critérios da AD são bem conhecidos pelos empregados.

Vale ressaltar que na questão 19, aproximadamente 50%, discordaram que o tempo na empresa seria um fator relevante para ser mais bem avaliado.

#### 4.4 Percepção dos empregados quanto aos resultados da avaliação de desempenho.

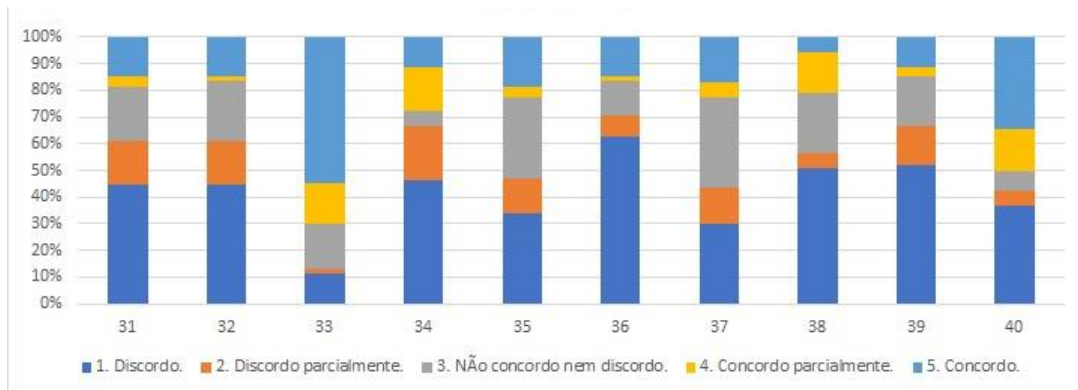
Semelhantemente as etapas anteriores, esta irá abordar a percepção dos empregados quanto aos resultados atingidos pela a AD da CONAB. Ou seja, de que forma os empregados estão percebendo os resultados relacionados ao desempenho deles, se efetivamente a performance do empregado tendeu a melhorar ou não.

**Tabela 3 - Percepção dos empregados quanto aos resultados da avaliação de desempenho, quantidade e porcentagem.**

Itens	Discordância		Neutro	Concordância	
	1.	2.	3.	4.	5.
31. Passei a me dedicar mais ao trabalho.	<b>24</b> (43,6%)	<b>9</b> (16,4%)	<b>11</b> (20%)	<b>2</b> (3,6%)	<b>9</b> (16,4%)
32. Passei a ter melhor desempenho na execução das minhas tarefas.	<b>24</b> (43,6%)	<b>9</b> (16,4%)	<b>12</b> (21,8%)	<b>2</b> (3,6%)	<b>8</b> (14,5%)
33. Mantive o meu desempenho sem alterações.	<b>6</b> (10,9%)	<b>1</b> (1,8%)	<b>10</b> (18,2%)	<b>9</b> (16,4%)	<b>29</b> (52,7%)
34. A AD atual permite melhoria do meu trabalho.	<b>25</b> (45,5%)	<b>11</b> (20%)	<b>4</b> (7,3%)	<b>9</b> (16,4%)	<b>6</b> (10,9%)
35. Busquei me relacionar melhor com os companheiros de trabalho.	<b>18</b> (32,7%)	<b>7</b> (12,7%)	<b>17</b> (30,9%)	<b>2</b> (3,6%)	<b>11</b> (20%)
36. Tento igualar o meu trabalho ao de colegas que tiveram sucesso na avaliação.	<b>35</b> (63,6%)	<b>4</b> (7,3%)	<b>7</b> (12,7%)	<b>1</b> (1,8%)	<b>8</b> (14,5%)
37. Passei a ter uma relação melhor com meu chefe.	<b>16</b> (29,1%)	<b>7</b> (12,7%)	<b>20</b> (36,4%)	<b>3</b> (5,5%)	<b>9</b> (16,4%)
38. Recebi melhor nota do que de fato merecia.	<b>28</b> (50,9%)	<b>3</b> (5,5%)	<b>12</b> (21,8%)	<b>9</b> (16,4%)	<b>3</b> (5,5%)
39. Recebi menor nota do que de fato merecia.	<b>28</b> (50,9%)	<b>9</b> (16,4%)	<b>10</b> (18,2%)	<b>2</b> (3,6%)	<b>6</b> (10,9%)
40. Todos tiveram a mesma nota, independentemente de seus desempenhos.	<b>19</b> (34,5%)	<b>3</b> (5,5%)	<b>5</b> (9,1%)	<b>9</b> (16,4%)	<b>19</b> (34,5%)

Fonte: Dados da pesquisa

**Gráfico 5 - Percepção dos empregados quanto aos resultados da avaliação de desempenho, porcentagem.**



Fonte: Dados da pesquisa

As questões que tiveram maior concentração de discordância entre os empregados avaliados foram: 36, 34, 39. De acordo com a alternativa 34, com 65.5%, a AD não traz a perspectiva da melhoria de desempenho, pelo contrário, de acordo com a alternativa 33, com 69.1% de concordância, percebe-se que, pela visão do empregado, não houve alteração de sua performance ao participar da AD. A questão 39, com 67.3%, revela que muitas pessoas não concordam com a nota obtida e quase 20% não têm opinião formada, o que pode estar causando novamente a ilegitimidade da AD, levando a uma correlação com a alternativa 38, que traz a mesma preposição, porém em sentido contrário evidencia uma resposta coerente.

Segundo a percepção dos empregados acerca da tentativa da AD em contribuir para uma melhor relação entre o chefe e o subordinado (37, com 36,4%), pode ser insuficiente, tendo em vista, o percentual de maior neutralidade entre as alternativas e sua discordância, na questão 37, com 41,8%.

Conforme a alternativa 40, com 50,9%, a concordância pôde ressaltar a ideia de que a avaliação não tem o foco voltado para o desempenho do empregado, mas de fato para outros fatores, como amizade, carisma, afeto, entre outros.

## 5. Conclusões e recomendações

Esta pesquisa poderá ser usada por outras empresas, sejam da esfera pública ou privada. Nesse sentido, objetiva-se sugerir melhorias para empresas que já utilizam desse modelo de gestão e empresas que querem seguir pela prática de modelo de desempenho.

Inicialmente, gostaria de ressaltar a importância de se analisar a percepção dos empregados. De acordo com Lucena (1990), Abbad (1996) e Brandão; Guimarães, (2001), a percepção pode ser entendida como um fator para gerar mudança ou reestruturação do sistema de avaliação de desempenho.

De acordo com os resultados analisados, o primeiro ponto a se destacar diz respeito aos objetivos da AD. No plano da CONAB, é visto que o objetivo se trata de desenvolver mecanismos de interação e, em razão dos resultados obtidos, a interação entre avaliador e avaliado não está sendo efetivamente realizada pela AD.

Mais uma vez, no mesmo sentido percebe-se, pelo plano de AD, uma intenção de estimular o crescimento profissional, seja pela valorização do trabalho ou do próprio desenvolvimento de capacidades. Porém, de acordo com a análise já observada anteriormente pela questão 13 do questionário, os empregados não denotaram a perspectiva de crescimento. Essa percepção, de acordo com Cunha (2011), é fundamental para que haja negociação entre o empregado e a empresa, fornecendo, assim, uma perspectiva de alinhar os objetivos em comum.

Em consonância com as alternativas ressaltadas nos resultados, a maioria das respostas corresponde a discordância quando perguntado sobre os objetivos da AD, como: a melhoria das condições de trabalho, o objetivo de fornecer melhores resultados para a sociedade, o fato da AD não estar proporcionando o reconhecimento pelo trabalho prestado, entre outros.

Os objetivos especulados no plano de AD da CONAB têm a intenção de melhorar a performance do empregado, contudo, esses objetivos não estão sendo compreendidos da mesma forma pelos empregados. O desalinhamento pode se dar



pelo treinamento recebido dos avaliadores, pelo método ou pelo próprio resultado da avaliação.

Referente à metodologia utilizada no plano de avaliação de desempenho da CONAB e o senso de justiça entre os empregados, é possível identificar o empenho da organização em formular instrumentos de fácil entendimento. Um instrumento de fácil compreensão no momento da participação na AD, é fundamental para que os empregados se sintam mais confiante em colaborar.

Os instrumentos e o senso de justiça andam lado a lado, pois o instrumento deve eliminar qualquer lacuna de injustiça, isso pode se dar por alguns erros comuns que acontecem na forma de AD 360º graus como pôde ser visto no referencial teórico. Foi possível verificar o efeito halo pelo questionário respondido, entre outros e; corroborando com a perspectiva de Brandão & Guimarães (2001), a AD deve transparecer justiça, equidade e fidelidade, carregando em si uma sensação de que, o empregado ao participar, não se sinta prejudicado ou injustiçado. Em algumas perguntas feitas, foi possível visualizar um receio do empregado em saber se a nota seria justa ou não.

A avaliação no formato 360º se trata de um formato de avaliação cujo foco é a interação entre companheiros, chefes e subordinados e tem a finalidade de compreender melhor as atividades desenvolvidas e definir parâmetros de competências necessárias que o indivíduo precisa ter para realizar suas atividades. Desta forma, a organização deve fornecer medidas para que essas competências sejam desenvolvidas (BRANDÃO *et al*, 2008). De acordo com os resultados, a AD baseada em competências pode estar sendo vista por um ângulo distorcido pelos empregados, por não visualizarem esse retorno.

A AD deve ser alcançada a todos que precisam ser ouvidos pela organização. Foi possível levantar dados sobre a forma de contemplação. Os empregados, de acordo com a alternativa 22, não tem a percepção de uma contrapartida da empresa para com o empregado, como, um foco especial nas possibilidades de haver um desenvolvimento das competências necessárias para o cargo através de cursos, treinamentos, entre outros. Para Oliveira (2019), o desenvolvimento das competências dos empregados é um elemento positivo para dar seguimento a AD.

Por último, foi analisada a percepção dos empregados quanto aos resultados da AD que participaram. Pôde-se captar segundo a tabela e o gráfico que os empregados não estão tendo a sensação de uma mudança positiva no desempenho, na ergonomia, nas relações interpessoais, no retorno de ferramentas para potencializar as competências necessárias.

Nota-se por meio do questionário que a AD não está proporcionando uma melhora no desempenho. Isso pode se dar por fatores relacionados ao retorno da empresa para o empregado ou pelo senso de injustiça. De acordo com as questões 32 e 33, os empregados, ao finalizar a avaliação, não acreditam que a avaliação pode ser efetiva em seu propósito de motivar o empregado a crescer e progredir.

Ao analisar o questionário aplicado à CONAB, percebeu-se uma certa resistência ao considerar a avaliação como sendo um intermediador das relações interpessoais. Como afirmado por Filho (2015), essas relações interpessoais, visando o formato de avaliação 360º, tem como um dos seus objetivos finalísticos entregar *feedbacks* construtivos, potencializando assim a relação entre companheiros de trabalho, chefe ou subordinado, se tornando um canal de comunicação entre eles para falar e se expressar sobre as dificuldades e facilidades no trabalho.

O sentimento de injustiça volta a aparecer no terceiro bloco de questões se tratando dos resultados da avaliação. Ou seja, as notas atribuídas, de acordo com a percepção dos empregados tem um viés de injustiça, pois não relata o melhor cenário para seus usuários.

Pontos em comum e recomendações:

Primeiramente, é importante ressaltar que a CONAB em seu plano de avaliação de desempenho tem objetivos bem definidos e de acordo com a percepção dos empregados os métodos utilizados são claros e de fácil compreensão. Porém, é preciso que a empresa dê um foco maior em expor os reais motivos da avaliação de desempenho, como: formas de potencializar as competências e o desempenho no cargo, por meio de cursos, treinamentos, melhoria do ambiente de trabalho, suporte técnico, entre outros; Fomentar um interesse em se expressar sem haver um sentimento de injustiça durante a avaliação; Elaborar formas de treinamentos para os

avaliadores a fim de evitar equívocos no decorrer da avaliação; Elaborar efetivamente contrapartidas aos usuários para que eles sintam que a AD realmente pode auxiliar nas formas de intensificar as competências e desempenho; Reconhecer o esforço do empregado e o quanto ele é importante para proporcionar serviços de qualidade ao cidadão.

Tais prerrogativas são fundamentais para que o processo de avaliação de desempenho aconteça de forma limpa e imparcial evitando disfunções na AD. Ou seja, essa ferramenta estratégica é para todos os empregados e para beneficiar a todos da melhor forma possível, de forma a trazer um ambiente de cooperação entre a organização e seus empregados, do mesmo modo à sociedade atribuindo os serviços com maior qualidade.

Ao avaliar paralelamente a percepção dos empregados quanto aos objetivos, métodos e resultados da AD adotada pela CONAB com sua real efetividade em relação aos seus empregados, conclui-se que a CONAB dispõe de instrumentos excelentes do sistema de AD e se observa, pelo plano de avaliação de desempenho, que o sistema sempre se renova a fim de alcançar perpetuamente seus objetivos, sendo: a melhoria dos resultados da empresa e em contrapartida a melhor forma de desenvolver as aptidões e competências de seus empregados, de modo a envolver melhor o empregado, aprimorá-lo e promover o crescimento profissional.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta muito importante, por isso deve estar sempre em constante transformação. Espera-se que essa pesquisa possa fornecer parâmetros que dê informações sobre seu sistema de avaliação, seja para reestruturá-lo, melhorá-lo ou fomentar ideias de novas abordagens e métodos. Que sirva também, para outras empresas que estão pelo mesmo caminho, bem como, na contribuição para outras pesquisas de cunho acadêmico.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia. **Implantação de um Sistema de Avaliação de Desempenho: Métodos e Estratégias**. Revista de Administração, São Paulo v31, n.3, p.38-52, Julho/Setembro, 1996.

ALVARÃES, ALBERTO. **Avaliação de Desempenho**. Revista técnica, Ed. 1 - Edição Inicial, 2015.

ANGOTTI, SAMUEL FIGUEIREDO. **Avaliação de Desempenho do Banco do Brasil: Percepção dos participantes quanto ao sistema em agências selecionadas do DF**. 46 f. - Brasília 2011.

AYRES, Kátia Virgínia; LIMA, Tatiana Aguiar Porfírio. **Benchmarking para Criação de um Sistema de Avaliação de Desempenho Funcional no Tribunal de Contas do Estado da Paraíba**. I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. 2007

BARDUCHI., A. L. J.; FAHL, A, C. **A utilização do Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica de pessoas**. 2012

BRANDÃO, Hugo Pena e GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E GESTÃO DE DESEMPENHO: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.41 n. 1 p. 8-15, Jan/Mar, 2001.

BRANDÃO, Hugo Pena e colab. **Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus** \*. RAP - Revista de Administração Pública, v. 42, n. 5, p. 875–898, 2008

CARBONE, PEDRO PAULO; BRANDÃO, HUGO PENA; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

Carbone, et al. **Gestão por competências - Uma nova metodologia de gerenciamento do capital humano**. p. 189, 2009

CARNEIRO DA CUNHA, JÚLIO ARAUJO. **Avaliação de desempenho e eficiência**

**em organizações de saúde: um estudo em hospitais filantrópicos** – São Paulo, p. 237, 2011.

COSTA, M, J, GEHL. **Avaliação de desempenho na Administração Pública – O SIADAP adaptado às carreiras médicas e de enfermagem.** v. 1 p. 1 – 27 2013

CRAIDE, ALINE; ANTUNES, ELAINE DI DIEGO. **Avaliação de competências 360º: Os Impactos na Gestão de Pessoas.** Porto Alegre/RS. UFRGS. REAd - Edição 40 Vol. 10 No. 4. 2004.

FERNANDES, G, FERREIRA. **A visão dos empregados sobre a importância do processo de avaliação do desempenho e do feedback para suas carreiras – casos do sul fluminense,** 2012.

FILHO, ALCIDES SOARES. **Avaliação 360 Graus - Um guia prático para Profissionais de Recursos Humanos,** 2ª Edição do autor. 2015.

Gil, Antônio Carlos, 1946 - **Como elaborar projetos de pesquisa/Antônio Carlos Gil.** - 4. ed. - São Paulo : Atlas, 2002

GILLEN, TERRY. **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.** São Paulo: Nobel 2000

LOTTA, GABRIELA SPANGUERO. **Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos.** v. 1, p. 1–12, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v1n2/v1n2a12>>.

LUCENA, Maria Diva de Salette - **Planejamento de recursos humanos.** São Paulo, atlas, 1990

PEREIRA, ALONSO LUIZ. **A evolução da avaliação de desempenho nas organizações.** *Periódico Científico Negócios em Projeção.* v. 5 n. 2 p. 80 – 96, 2014.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho: nova abordagem** 7. ed. São Paulo: Ltr, 1999.

SILVA, Leila Vaz e LUZ, Talita ribeiro. **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO DOS IMPACTOS GERADOS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E**

**REMUNERAÇÃO.** gestão e sociedade, v. 4, n. 2001, p. 23, 2010.

SILVA, Romerson Monteiro da; JUNIOR, Francisco Rodrigues Lima. **Avaliação de desempenho e benchmarking: um caso envolvendo três empresas do setor têxtil.** XXII SIMPEP. 2015

VAL, Túlio Torres. **Percepção dos servidores sobre a avaliação de desempenho do Superior Tribunal de Justiça (STJ).** Monografia (Graduação em Administração) - Universidade de Brasília. Brasília-DF, p. 61. 2019.

VIACAVA, F., ALMEIDA, C., CAETANO, R., FAUSTO, M., MACINKO, J., MARTINS, M., NORONHA, J. C.; NOVAES, H. M; OLIVEIRA, E. S.; PORTO, S. M.; SILVA, L. V.; SZWARCOWALD, C. S. **Uma metodologia de avaliação do desempenho do sistema de saúde brasileiro.** Ciência saúde coletiva, v. 9, n. 3, p. 711-724, 2004.

ZUCATTI,et al, **Criação de uma simulação para o desenvolvimento de competências em um hospital.** 2019

## APÊNDICE

### Apêndice - Questionário aplicado

#### **Pesquisa sobre Avaliação de Desempenho na CONAB**

*Percepção dos Empregados Sobre o Plano de Gestão de Desempenho da  
Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB)*

Sou Jhonatas Souza da Costa estagiei na Conab por dois anos e estou na reta final do curso de Administração na Universidade de Brasília. Este questionário faz parte do meu Trabalho de Conclusão de Curso e visa levantar dados sobre a percepção dos empregados da Conab quanto ao seu Plano de Avaliação de Desempenho.

Solicito gentilmente que responda às questões abaixo utilizando a escala proposta e marque as opções que melhor expressam sua opinião a respeito de alguns aspectos do Sistema de Avaliação de Desempenho da Conab.

Os dados serão tratados de forma SIGILOSA e você pode responder ao questionário de forma segura e sem ser identificado. Por favor, não deixe nenhum dado em branco.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

\*AD = Avaliação de Desempenho.

#### **Perfil:**

1. É Gestor/Gerente ?

Sim       Não

2. Tempo de Serviço na CONAB:

1 a 5anos                       11 a 15 anos  
 5 a 10 anos                       mais de 15 anos

### Bloco 1: Percepção em relação ao método e aos objetivos do sistema

1. A AD contribui para os gestores orientarem os subordinados em relação às metas individuais.	1	2	3	4	5
2. A AD contribui para os empregados terem mais foco no desempenho.	1	2	3	4	5
3. A AD contribui para os avaliadores darem feedbacks para os avaliados.	1	2	3	4	5
4. A AD propicia a valorização do meu trabalho e de meus resultados.	1	2	3	4	5
5. A AD causa desgaste no relacionamento entre avaliadores e avaliados.	1	2	3	4	5
6. A importância da Avaliação de desempenho é amplamente divulgada.	1	2	3	4	5
7. O treinamento sobre a Avaliação de Desempenho realizado ajudou na hora de responder a avaliação.	1	2	3	4	5
8. Os gestores são bem preparados para avaliar.	1	2	3	4	5
9. O sistema de AD da CONAB foi satisfatório.	1	2	3	4	5
10. Incentivar o empregado a atingir melhores resultados.	1	2	3	4	5
11. Auxilia a administração a promover treinamentos para os empregados.	1	2	3	4	5
12. Proporciona melhores condições para realização das tarefas diárias.	1	2	3	4	5
13. Apresenta oportunidade para crescimento profissional.	1	2	3	4	5
14. Contribui para a CONAB alcançar resultados melhores na prestação de serviços para a sociedade.	1	2	3	4	5
15. Contribui para o feedback entre avaliador e avaliado.	1	2	3	4	5

### Bloco 2: Compreensão do método

#### Parte 1: Na CONAB, recebe melhor avaliação aquele empregado que...

16. Realiza mais tarefas.	1	2	3	4	5
17. Apresenta ser mais carismático.	1	2	3	4	5
18. Apresenta ter iniciativa para realizar seu trabalho (proativo).	1	2	3	4	5
19. Tem mais tempo de trabalho na empresa.	1	2	3	4	5
20. Executa suas tarefas dentro do prazo e na qualidade desejada.	1	2	3	4	5
21. Tem maior afinidade com o avaliador.	1	2	3	4	5
22. Todos são contemplados da mesma maneira, independentemente de seus resultados.	1	2	3	4	5

#### Parte 2: Sobre o método, na minha opinião...



23. O formulário que respondi na Avaliação de Desempenho foi de fácil entendimento.	1	2	3	4	5
24. Os procedimentos utilizados para avaliar são claros.	1	2	3	4	5
25. O instrumento utilizado para avaliar diferencia os desempenhos excelentes, bom e ruim.	1	2	3	4	5
26. Os critérios para avaliar o desempenho são objetivos.	1	2	3	4	5
27. Os critérios são amplamente conhecidos pelos empregados.	1	2	3	4	5
28. Os critérios são justos.	1	2	3	4	5
29. Os resultados finais da Avaliação de Desempenho (nota) são justos.	1	2	3	4	5
30. As avaliações dos meus pares de trabalho foram imparciais.	1	2	3	4	5

### Bloco 3: Resultados

#### Devido aos resultados da última Avaliação de Desempenho...

31. Passei a me dedicar mais ao trabalho.	1	2	3	4	5
32. Passei a ter melhor desempenho na execução das minhas tarefas.	1	2	3	4	5
33. Mantive o meu desempenho sem alterações.	1	2	3	4	5
34. A AD atual permite melhoria do meu trabalho.	1	2	3	4	5
35. Busquei me relacionar melhor com os companheiros de trabalho.	1	2	3	4	5
36. Tento igualar o meu trabalho ao de colegas que tiveram sucesso na avaliação.	1	2	3	4	5
37. Passei a ter uma relação melhor com meu chefe.	1	2	3	4	5
38. Recebi melhor nota do que de fato merecia.	1	2	3	4	5
39. Recebi menor nota do que de fato merecia.	1	2	3	4	5
40. Todos tiveram a mesma nota, independentemente de seus desempenhos.	1	2	3	4	5

Obrigado por sua participação!