



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

LUÍZA PRAÇA DE FRANÇA

**PERCEPÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO DE FUNCIONÁRIOS DAS AGÊNCIAS DE
UMA ORGANIZAÇÃO FINANCEIRA EM BRASÍLIA**

Brasília – DF

2011

LUÍZA PRAÇA DE FRANÇA

**PERCEPÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS DAS AGÊNCIAS DE
UMA ORGANIZAÇÃO FINANCEIRA EM BRASÍLIA**

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

Professora Orientadora: Doutora Catarina
Cecília Odelius

Brasília – DF

2011

França, Luíza.

Percepção do sistema de avaliação de desempenho de funcionários das agências de uma organização financeira em Brasília / Luíza França. – Brasília, 2011.

54 f. : il.

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

Orientadora: Doutora Catarina Cecília Odelius.

LUÍZA PRAÇA DE FRANÇA

**PERCEPÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS DAS AGÊNCIAS DE
UMA ORGANIZAÇÃO FINANCEIRA EM BRASÍLIA**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

Luíza Praça de França

Doutora Catarina Cecília Odelius
Professora-Orientadora

Marcus Vinícius Soares Siqueira
Professor-Examinador

Germano Teixeira Cruz
Professor-Examinador

Brasília, 28 de novembro de 2011

Dedico,

Antes de tudo, à Deus;
E a minha mãe, amiga e companheira de
todas as horas e de todos os momentos
bons e ruins da vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me cobrir de bênçãos dentro das quais destaco a conclusão desta monografia.

À minha família e amigos, em especial à Paulinha e minha mãe. A contribuição deles veio de forma muito prática em momentos de grandes necessidades.

À orientadora Doutora Catarina Odelius e ao professor Spézia pelo apoio acadêmico para o desenvolvimento desta pesquisa.

“Dê um peixe a um homem e o estará alimentando por um dia; ensine-o a pescar e o estará alimentando por toda a vida”.

Provérbio Chinês.

RESUMO

Este trabalho monográfico buscou identificar a percepção dos funcionários a respeito do método de avaliação de desempenho aplicado em uma organização financeira em Brasília. O referencial teórico abordou definições, objetivos e padrões de avaliação de desempenho. Procurou-se descrever o processo de avaliação de desempenho e a abordagem quantitativa baseou-se em dados obtidos com questionários respondidos por 30 funcionários da organização que permitiram identificar suas percepções a respeito do processo de avaliação de desempenho quanto a procedimentos, critérios de avaliação, justiça e benefícios. Os resultados obtidos indicam que não há unanimidade entre os funcionários pesquisados quanto à justiça, associada ao processo de avaliação de desempenho da organização. A conclusão é de que há necessidade de treinamento para os avaliadores e aperfeiçoamento no processo e que os objetivos principais da avaliação de desempenho, como o desenvolvimento funcional e a melhoria no desempenho não estão sendo alcançados. Recomenda-se treinamento para os avaliadores e aperfeiçoamento no processo para que os objetivos da avaliação sejam alcançados.

Palavras-chave: percepção; avaliação de desempenho; justiça

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo explicativo de Abbad (1991) a respeito da utilidade da avaliação de desempenho em função da percepção de justiça e tendenciosidade	1
--	---

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Dados Sócio-demográficos	28
Tabela 2 - Percepção relativa às notas recebidas na avaliação.....	30
Tabela 3 - Conseqüências da avaliação de desempenho.....	31
Tabela 4 - Dados a respeito das tarefas executadas	32
Tabela 5 - Opinião em relação ao processo de avaliação vigente na instituição	34

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	Formulação do problema	12
1.2	Objetivo Geral.....	12
1.3	Objetivos Específicos.....	13
1.4	Justificativa	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	Significado e importância da avaliação de desempenho	16
2.2	Padrões de desempenho.....	17
2.3	Metodologias de avaliação	18
2.4	Processo de gestão de desempenho	20
2.5	Avaliação de desempenho e a percepção de justiça.....	21
2.6	Equívocos e conflitos mais comuns no processo de avaliação de desempenho 23	
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	25
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	25
3.2	Caracterização da organização	26
3.3	População e amostra.....	27
3.4	Instrumento(s) de pesquisa	28
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	29
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	30
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	44
	REFERÊNCIAS.....	46
	APÊNDICES.....	48
	Apêndice A – Questionário.....	48

1 INTRODUÇÃO

Diante do cenário globalizado atual, a avaliação de desempenho possui grande relevância para as organizações, pois ela surge como uma importante ferramenta estratégica, em um ambiente marcado pela competitividade. Neste contexto, a busca por profissionais capacitados e aptos a exercerem suas funções torna-se um aspecto fundamental no alcance de melhores resultados (PASTORE, 2010).

É a partir da valorização humana que o contexto de gestão de desempenho surge, baseando-se em um planejamento efetivo que tem como objetivo identificar e mensurar os benefícios proporcionados pelos funcionários à empresa, assim como as melhorias necessárias, por meio da capacitação e do desenvolvimento (LUCENA, 1994). A autora também afirma que a importância da avaliação está em tornar o desempenho humano cada vez mais eficaz e que, sem seu gerenciamento, não será possível a administração do negócio de forma correta.

Para Kersten (2005, apud Reifschneider, 2008), as avaliações de desempenho trazem quatro benefícios principais: maior alinhamento entre as metas pessoais e as institucionais, melhora no processo de supervisão, incremento da comunicação entre supervisores e funcionários e uma maior abrangência do próprio processo de avaliação.

Para atingir estes benefícios, as organizações empregam diversos métodos de avaliação. Determinar este processo implica em estabelecer metas, atribuições e planejamentos, a fim de atingir as corretas avaliações e posteriores ações em relação a esses indicadores (REIFSCHNEIDER, 2008).

Além disso, difundir o processo de avaliação de forma correta, transmitindo e conscientizando os funcionários de seus benefícios, é fundamental para o sucesso da implementação desta ferramenta, podendo ser este, portanto, o ponto chave para a eficácia do sistema de gestão de pessoas (BERGAMINI, 1992).

Assim, esse trabalho visa descrever a percepção por parte dos funcionários do método de avaliação de desempenho utilizado pela organização escolhida.

1.1 Formulação do problema

Um processo de gestão de desempenho deve ser capaz de levantar informações a respeito do desempenho do funcionário, permitindo a formação de um julgamento, de forma coerente e concisa, assegurando o alcance de níveis mais altos de desempenho (REIFSCHNEIDER, 2008).

A avaliação de desempenho possui diversos propósitos: permitir que o administrador avalie o desempenho passado, identificando os pontos fortes e fracos do desempenho de um funcionário e, a partir disso, promover seu desenvolvimento pessoal; possibilitar decisões referentes à gestão de pessoas (como promoções, transferências, demissões); permitir a superação de fatores críticos definidos; promover aprendizagem e melhoria contínua para a organização. (CHIAVENATO, 2004)

Os objetivos e benefícios (individuais e coletivos) alcançados com o processo de avaliação de desempenho precisam ser conhecidos e entendidos por todos que serão avaliados. O método e os critérios utilizados devem trazer a noção de um julgamento baseado em algo concreto e válido, que proporcionará decisões relacionadas ao desenvolvimento de cada funcionário e da organização. Em suma, os membros da organização devem legitimar o processo escolhido para avaliá-los. (CHIAVENATO, 2004)

A partir deste foco, este estudo procura responder a seguinte questão: **Qual a percepção dos funcionários de uma organização financeira em Brasília a respeito de seu processo de avaliação de desempenho?**

1.2 Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho é identificar a percepção dos funcionários da organização em foco em relação ao sistema de avaliação de desempenho aplicado na organização.

1.3 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos desse trabalho são:

- Identificar se o processo de avaliação é visto como uma ferramenta que promove o desenvolvimento dos funcionários;
- Levantar se os critérios que classificam o desempenho do funcionário são seguidos e se são considerados justos;
- Averiguar se o método de avaliação é visto como um instrumento que traz de fato benefícios aos funcionários.

1.4 Justificativa

A avaliação do desempenho tem tomado um significado cada vez mais relevante nas organizações, tendo em vista que projeta a noção do desempenho futuro do funcionário (LUCENA, 1994), além de identificar possíveis falhas e trazer possibilidades de aperfeiçoamento individual.

É por meio deste desenvolvimento que as organizações podem alcançar seus objetivos, estabelecendo suas competências e necessidades, e atingir um alto nível de produtividade.

Além disso, as pessoas têm tido cada vez mais consciência a respeito de seus direitos trabalhistas, sendo necessário que as organizações também se conscientizem e busquem formas de motivar seus funcionários. Diante disto, a avaliação de desempenho é uma ferramenta que possibilita que as empresas tomem conhecimento em relação ao que seus funcionários esperam de seu trabalho, conciliando os interesses individuais aos objetivos da organização (BERGAMINI, 1992).

Mas para que este processo se torne efetivo é necessário difundi-lo e torná-lo parte da cultura organizacional da empresa desde o início de sua criação (BERGAMINI, 1992). É preciso que os funcionários percebam a importância e os benefícios que

podem ser obtidos por meio da avaliação de desempenho, como o seu auto-desenvolvimento e, conseqüentemente, o reconhecimento pela melhoria na *performance* individual e coletiva.

Outro fator importante é gerar nos funcionários uma percepção de um julgamento justo e imparcial no método escolhido. É preciso conhecer suas expectativas em relação ao sistema de avaliação e envolvê-los no processo, para se atingir esta concepção (ODELIUS, 2000).

A partir destes aspectos, este estudo se justifica pela possibilidade de identificar se o método de gestão de desempenho aplicado na organização de estudo é visto pelos funcionários de Brasília como uma prática que proporciona benefícios não só para organização, como para todos que são submetidos ao processo e, se, no geral, possui uma boa aceitação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O ato de avaliar é algo constante na sociedade humana. É por meio do julgamento que o homem avalia e faz suas escolhas, baseando-se em fatores que lhe trarão conseqüências positivas ou negativas (LUCENA, 1994).

Este processo não é diferente na administração empresarial. Ações como demissões, contratações, planejamentos e estratégias acontecem a todo momento, e são sempre baseados em avaliações.

Historicamente, a utilização da avaliação de desempenho surge com a chegada do movimento da Administração Científica e do Taylorismo, em meados do século XX (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001). A partir disso foi sendo aprimorada, baseada nas experiências vividas por algumas instituições. Um exemplo é o Exército, onde sempre houve uma relação clara entre a missão da instituição com os pré-requisitos exigidos de cada militar. A partir desta premissa, era estabelecida e analisada a qualificação dos indivíduos. A associação desses fatores norteiam a carreira militar (LUCENA, 1994). Baseando-se em modelos como estes, as organizações passaram a adaptar suas necessidades e avaliar o desempenho individual de seus integrantes.

O contexto atual no ambiente empresarial é cercado de incertezas e mudanças. A necessidade de adaptar-se e antecipar-se a este cenário fez com que as organizações passassem a revisar e analisar suas ações, promovendo atitudes criativas e inovadoras (LUCENA, 1994).

Estes fatores tiveram forte influência na análise do desempenho humano. Cada vez mais, exige-se excelência e qualidade no comportamento e serviço prestado pelos indivíduos dentro da organização. Segundo Lucena (1994), o foco deixa de ser no desempenho passado e passa a ser no desenvolvimento futuro.

Portanto, o papel da avaliação de desempenho passa a ser uma ferramenta de extrema relevância para as organizações, direcionado ao desenvolvimento do desempenho humano e objetivando uma maior rentabilidade e efetividade no alcance dos resultados.

Diante deste ponto, é necessário levantar e compreender uma série de questões que serão vistas ao longo deste estudo, objetivando a aplicabilidade correta deste método.

2.1 Significado e importância da avaliação de desempenho

Segundo Chiavenato (2004, p. 189), “a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento”. Complementando, Brandão e Guimarães (2001), a avaliação consiste na comparação dos resultados obtidos com os que eram desejados, utilizando-se de ferramentas que garantam o cumprimento desses objetivos.

Para Lucena (1977), promover o desenvolvimento dos funcionários, corrigir desempenhos insatisfatórios, destacar os de maior potencial, adequar o funcionário a um devido cargo e definir responsabilidades são alguns dos principais objetivos da gestão do desempenho.

Em geral, a aplicação deste método traz benefícios tanto para a empresa como para seus funcionários, pois são geradas informações que podem servir de base para uma série de decisões como realocação de funcionários, perspectiva de desempenho, *feedback* quanto aos pontos fortes e fracos do indivíduo, auto-conhecimento, além de averiguar se os objetivos da empresa estão sendo alcançados de forma efetiva (BERGAMINI, 1992).

Ainda segundo Bergamini (1992), a avaliação de desempenho é uma ferramenta importante para a Gestão de Pessoas, pois fornece dados que estão ligados a diversos processos da área como promoção, aumentos salariais, demissões, etc. Chiavenato (2004) defende que a ferramenta permite também identificar os funcionários que possuem as especificações necessárias para cargos que exijam uma maior qualificação.

Pontes (1999) afirma que é possível atingir o comprometimento dos funcionários em relação aos objetivos esperados pela empresa, por meio do processo de avaliação de desempenho. Além disso, o método possibilita a orientação quanto ao desempenho dos funcionários e promove melhoria na comunicação, criando um

ambiente de diálogo construtivo e um clima de confiança e motivação entre os membros da equipe.

Para que estas decisões tenham fundamento e tornem este processo eficaz, é necessário estabelecer padrões e uma metodologia consistente no modo de aplicá-lo.

2.2 Padrões de desempenho

De acordo com Bergamini (1992), o ambiente organizacional define-se pela interação entre indivíduos e trabalho e é, portanto, esta relação que definirá quais os padrões de desempenho necessários para o alcance dos objetivos.

Estabelecer o que é esperado dos indivíduos da organização é imprescindível para o sucesso da gestão do desempenho, sendo assim, é necessário que o processo utilizado seja claro e amplamente difundido dentro da empresa.

Lucena (1994), afirma que alguns pontos devem ser considerados ao se estabelecer os padrões de desempenho esperados:

- Verificar se está de acordo com a missão e os objetivos da organização;
- Especificar atribuições e responsabilidades profissionais de cada função;
- Definir prazos para o alcance dos resultados;
- Esclarecer com exatidão o que é esperado dos funcionários.

É preciso ter noção de que conflitos no estabelecimento desses fatores tornam inviável a mensuração de resultados e a busca por soluções, descaracterizando o processo de avaliação desempenho que passa a ser visto como um processo duvidoso e subjetivo.

Bergamini (1992) enfatiza a necessidade de difundir a aplicação deste processo desde o começo da existência da organização e torná-lo permanente.

Outros pontos fundamentais sugeridos por Bohlander e Sherman (2005) para o alcance dos objetivos da avaliação são o detalhamento por escrito de todo o processo; a capacitação dos supervisores envolvidos nele e procurar incluir todos os

envolvidos no processo (supervisores e subordinados), discutindo resultados e soluções.

Uma vez determinado o padrão de desempenho esperado, buscando clareza e coerência, pode-se estabelecer qual a metodologia ideal para a organização.

2.3 Metodologias de avaliação

Com a evolução na área de Gestão de Pessoas, novos métodos de avaliação de desempenho surgiram, procurando eliminar possíveis falhas e adaptar-se ao contexto atual. Bergamini (2007) explica que o ideal é adequar o método de avaliação à gestão e objetivos de cada empresa e também afirma que existem variações de metodologia dentro de uma única empresa, de acordo com cada função e área.

Complementando, Lucena (1994) reforça a importância de analisar a cultura organizacional de cada empresa, tendo em vista que estão inseridas em um ambiente dinâmico, regidos sob diversas relações, caracterizando uma identidade própria e particular. Grillo (2001, apud Reis, Rodrigues, Reis e Cunha, 2010) reafirma esta premissa, ressaltando a importância do método estar alinhado com as peculiaridades de cada organização.

De acordo com Chiavenato (2004), existem cinco modelos de avaliação que são mais utilizados nas organizações: pesquisa de campo, incidentes críticos, escolha forçada, escala gráfica e listas de verificação.

A pesquisa de campo baseia-se na aplicação de formulários com perguntas que classificam as quatro fases que envolvem o processo: entrevista entre os gerentes e um especialista em avaliação, entrevista complementar, planejamento de providências e acompanhamento de resultados. O processo de incidentes críticos considera situações marcantes de impactos positivos ou negativos, e não no desempenho habitual e corriqueiro. O método de escolha forçada baseia-se no comportamento e estabelece perguntas em blocos onde o participante é forçado a escolher apenas uma. A escala gráfica também se baseia no comportamento e nas atitudes individuais, utilizando-se de um formulário com fatores e seus respectivos níveis de desempenho. Neste mesmo direcionamento as listas de verificação

expõem qualidades ou descrições que são pontuadas e classificam o desempenho (REIFSCHNEIDER, 2008).

Todos estes modelos recebem críticas que vão desde superficialidade, rigidez, subjetividade a complexidade de planejamento.

Com o passar dos anos, alguns métodos surgiram como resposta a essas críticas, procurando estabelecer a avaliação de forma mais abrangente e justa. Um deles é o *Feedback* de 360° que consiste na obtenção de informações de várias fontes utilizando-se de formulários anônimos e auto-avaliações. Este processo depende de um julgamento honesto de quem participa e proporciona uma avaliação mais completa por considerar o posicionamento de vários indivíduos e envolver a retroalimentação. Outro método conhecido é a APPO, Avaliação Participativa por Objetivo, que se constitui de seis etapas: estabelecimento de objetivos, comprometimento em relação a esses objetivos, negociação em relação os meios para se atingir os objetivos, desempenho, acompanhamento dos resultados e comparação com os objetivos, *feedback* e avaliação conjunta e permanente (REIFSCHNEIDER, 2008).

Brandão e Guimarães (2001) defendem um método baseado nas competências individuais, procurando identificá-las e desenvolvê-las. Porém é um método que depende fundamentalmente da percepção do avaliador, podendo causar a sensação de subjetividade, comprometendo a avaliação.

Apesar de todas as adaptações e melhorias ocorridas nos métodos de avaliação de desempenho e, mesmo se propondo a aplicá-lo da maneira mais correta e coerente possível, não há garantias de alcance dos resultados esperados. Lucena (1994), afirma que a importância do comprometimento em todo o processo é fundamental para o alcance dos objetivos do método de avaliação escolhido. Grillo (2001 citado por Reis e outros, 2010) complementa, afirmando que para a aceitação do método escolhido, é preciso ter profissionais preparados e capacitados, além de envolvê-los na definição dos objetivos do processo.

Para Odellius (2000), preparar o avaliador, discutir os métodos e resultados com todos os envolvidos e escolher um modelo que se adeque às necessidades da organização são alguns dos fatores essenciais para o sucesso processo de avaliação utilizado.

Após a definição do método, é necessário estabelecer quais os pré-requisitos serão precisos para a aplicação do mesmo.

2.4 Processo de gestão de desempenho

Antes de implementar qualquer ação referente ao processo de gestão de desempenho, é necessário analisar todo o contexto organizacional em que a instituição está inserida, levando em consideração seu ambiente e sua cultura (LUCENA, 1994).

Bergamini (1992) enfatiza a necessidade de planejar ações que serão favoráveis ao processo de avaliação, antes de colocá-lo em prática na organização, como instruir os avaliadores, a fim de evitar possíveis distorções e divulgar o sistema de forma clara e precisa.

Roberts (1994 apud ODELIUS, 2000) afirma que há cinco fatores que determinam a aceitação do sistema de avaliação de desempenho por parte dos funcionários:

- Grau de participação e estabelecimento dos objetivos;
- Bom clima nas relações de trabalho;
- Processo de informação válido
- Existência freqüente do *feedback* específico e direto a voz no processo de avaliação de desempenho.

Para Odelius (2000) é preciso identificar as necessidades e expectativas dos usuários e atingir o preparo dos avaliadores unido às discussões quanto aos resultados e à criação de planos de ação para a melhoria no desempenho. A autora afirma também que o preparo dos avaliadores, assim como o fornecimento de *feedback* freqüente e contínuo, geram satisfação dos avaliados em relação ao método utilizado.

Além disso, os condutores do sistema devem estar envolvidos e comprometidos com todas as fases do processo, analisando os resultados e dando continuidade a cada etapa, diante do sucesso da anterior (LUCENA, 1994).

Complementando, a autora lista alguns pontos importantes na implementação do processo de avaliação de desempenho: é preciso conhecer expectativas, superar problemas, debater com os gerentes de todos os níveis e envolvê-los no processo,

estabelecendo objetivos e resultados. Após isto, é necessário conscientizar os envolvidos em relação aos efeitos da avaliação e fazê-los entender como a ferramenta será aplicada e utilizada.

Odelius (2000) lembra também da importância em se cumprir os prazos estabelecidos para a avaliação e para os resultados esperados a partir dela, assim como definir o padrão de desempenho desejado para cada função, ou seja, estabelecer atribuições, atividades e o nível de qualidade que são esperados.

Uma vez determinado os índices de desempenhos desejados, é o momento de acompanhar o andamento e os resultados obtidos, discutindo e analisando de forma participativa e construtiva, buscando reduzir os aspectos negativos do desempenho e aumentando ou mantendo os positivos.

Bergamini (1983 apud ODELIUS, 2000) enfatiza a importância de treinar e preparar os avaliadores, com intuito de trazer conhecimento e capacidade, evitando possíveis erros e distorções no processo de avaliação.

Por fim, faz-se necessário entender que o avaliador não deve fazer julgamentos subjetivos, sem uma base concreta e pré-definida. Trazer um senso de segurança e confiabilidade para o avaliado é de extrema importância para a validação do processo. Quando há um consenso nas vantagens obtidas com o uso da ferramenta de avaliação, dificilmente ela tenderá ao fracasso (LUCENA, 2002).

2.5 Avaliação de desempenho e a percepção de justiça

A percepção de justiça é outro fator de extrema importância em todos os processos de recursos humanos, principalmente na avaliação de desempenho, onde a auto-estima e a noção de eficácia que o funcionário tem de si podem ser abaladas (GREENBERG, 1990 apud SANTOS, 2005).

Alves (2005, p. 40) afirma que “a percepção de justiça é parte integrante no contexto de relações sociais de trabalho”. O autor descreve que os resultados obtidos no estudo feito por Abbad em 1991 comprovaram que havia relação entre justiça nas avaliações, a tendenciosidade e a utilidade das avaliações. A Figura 1 exemplifica essa co-relação e mostra as características que precedem e as que resultam da

percepção de justiça por parte do avaliado e, conseqüentemente, a utilidade do processo de avaliação de desempenho.

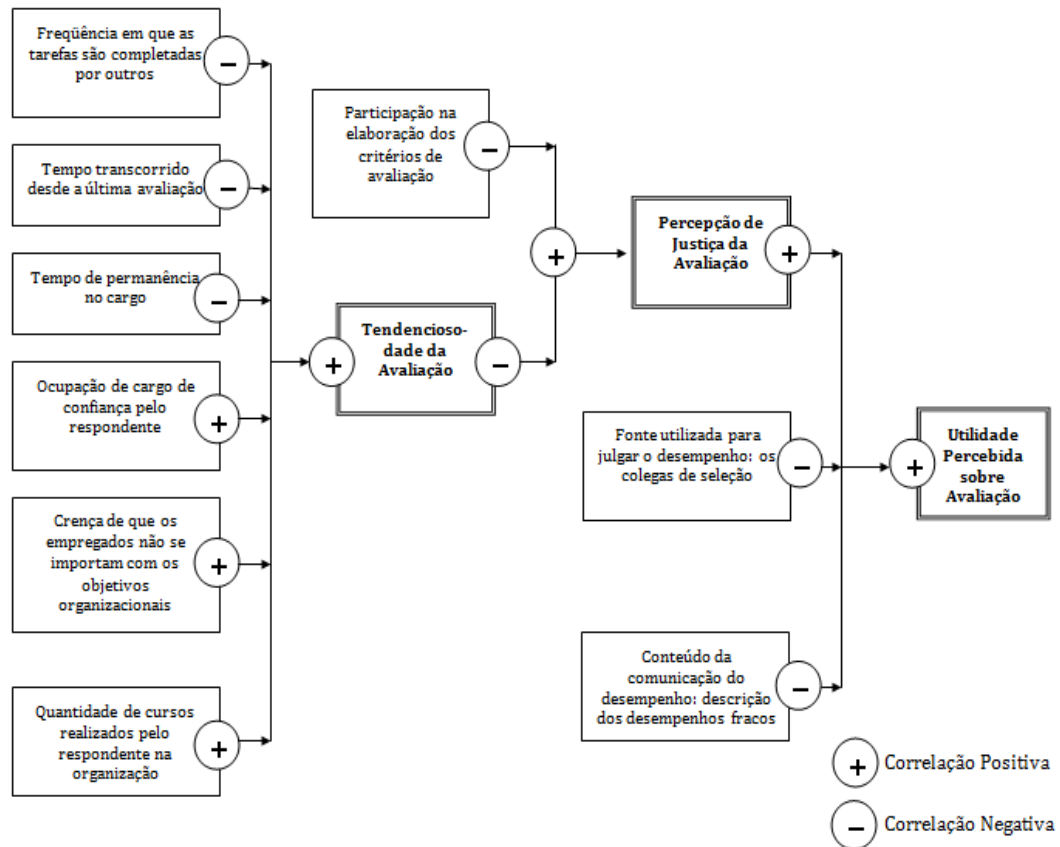


Figura 1 - Modelo explicativo de Abbad (1991) a respeito da utilidade da avaliação de desempenho em função da percepção de justiça e tendenciosidade

Fonte: Alves Júnior, 2005, p. 48

A justiça organizacional pode ter três classificações: a distributiva, a procedimental e a interacional. A justiça distributiva, segundo Santos (2005), consiste na comparação feita por um funcionário entre os resultados da avaliação e o que foi conquistado (salário, promoções, treinamentos) a partir de seu trabalho e esforços. É a percepção de justiça que ele possui referente ao que a organização lhe oferece, mediante aquilo que ele ofereceu em troca (SOTOMAYOR, 2007). A justiça procedimental refere-se à noção de justiça nos métodos utilizados no processo de avaliação (SANTOS, 2005). Complementando, Sotomayor (2007) define esta dimensão de justiça como aquela percebida diante dos processos utilizados para a tomada de decisões. Por fim, a justiça interacional está relacionada a percepção de

justiça nas relações interpessoais, sobretudo na comunicação entre avaliador e avaliado, referindo-se principalmente a um *feedback* construtivo (SANTOS, 2005).

O que percebe-se é que a noção de justiça deve estar presente em todo o processo de avaliação de desempenho. É preciso estabelecer esta percepção desde a metodologia e os critérios utilizados para avaliar, até os resultados e suas consequências, afim de que o fracasso do processo não seja algo eminente.

2.6 Equívocos e conflitos mais comuns no processo de avaliação de desempenho

É necessário lembrar que existem diversos fatores que influenciam no processo de avaliação de desempenho e que podem afetar sua eficácia. Padronizar a compreensão das definições entre os avaliadores para que não haja interpretações divergentes é fundamental (PONTES, 1999).

Segundo este autor e Bergamini (2007), alguns dos principais equívocos da avaliação são:

- A unilateralidade: o avaliador só considera os que fatores que julga ser importante;
- A tendência central: onde o avaliador tende à média, por não utilizar índices como excelente ou péssimo;
- A subjetividade: utiliza-se de qualidades ou defeitos próprios para avaliar um terceiro;
- Efeito Halo: ocorre quando o avaliador gosta ou não do avaliado, baseando seu julgamento nisso;
- Preconceito: quando o avaliador utiliza-se de pré-julgamentos relacionados à religião, raça, sexo, opção sexual, etc, para avaliar;
- Recenticidade: onde o avaliador só considera fatos recentes e se esquece de outros que ocorreram em todo o processo de avaliação;
- Complacência: quando o avaliador só utiliza dois índices de avaliação, como péssimo e excelente, por exemplo.
- Força do hábito: quando a avaliação é considerada algo rotineiro e é sempre utilizada da mesma maneira;

- Valorização inadequada do instrumento: o avaliador supervaloriza ou desvaloriza o processo.
- Falta de técnica: quando o avaliador não possui conhecimento técnico da ferramenta;
- Posições contrárias: quando os objetivos básicos e principais, como a opinião individual, não são respeitados, inibindo os avaliados e prejudicando o processo de avaliação.

Para que erros como estes não ocorram, é preciso treinar os avaliadores, dando-lhes a noção exata dos critérios que serão abordados, assim como expôr as possíveis falhas e conflitos ao qual podem se deparar durante o processo de avaliação (CHIAVENATO, 2004). Odelius (2000) complementa afirmando que ações como preparar o avaliador para fornecer *feedback*, realizar a entrevista, discutir os resultados da avaliação, analisar qualidades e deficiências são maneiras de evitar falhas no processo e garantir a satisfação em relação ao mesmo.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este capítulo visa esclarecer que métodos foram utilizados para se atingir os objetivos da monografia e como foram utilizados, citando os caminhos para a coleta e a análise dos dados, detectando erros, auxiliando as decisões do pesquisador e descrevendo os instrumentos de pesquisa. (LAKATOS e MARCONI, 2003).

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Para a elaboração desta monografia a metodologia usada foi a pesquisa exploratória descritiva, pois, além de proporcionar mais informações a respeito da avaliação de desempenho, procurou descrever a percepção dos funcionários da organização financeira localizada em Brasília.

A abordagem do problema foi feita com levantamento de dados e com pesquisa bibliográfica documental, visando um aprofundamento teórico a respeito da avaliação de desempenho, e de campo, pois foram aplicados questionários aos funcionários da empresa em foco, com a finalidade de identificar suas percepções em relação ao método de avaliação de desempenho utilizado na empresa.

Conforme Lakatos e Marconi (2003, p.174), “a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias”. Complementando, a pesquisa de campo está voltada para o estudo de indivíduos, grupos e outros campos com base em uma pesquisa bibliográfica, seguida de coleta de dados e sua análise posterior (LAKATOS e MARCONI, 2003).

Em relação à natureza, a pesquisa é quantitativa, pois o questionário utilizado forneceu dados numéricos, objetivando uma noção mais abrangente a respeito do foco do estudo.

3.2 Caracterização da organização

A empresa escolhida para este trabalho é uma organização financeira privada que atua no Brasil desde 1915 e está presente em diversos estados do país. A organização conta com uma estrutura internacional de atendimento, oferecendo produtos e serviços personalizados, atendendo também a instituições financeiras e empresas de pequeno, médio e grande porte.

A empresa tem como missão obter os melhores resultados para seus clientes, com soluções financeiras que sejam simples, criativas e responsáveis.

Os dados deste trabalho foram coletados nas quatro agências situadas em Brasília/DF, onde a empresa se divide basicamente no setor de Vendas e no setor Operacional, contando com 46 funcionários. Cada área possui gestores e metas específicas que devem estar relacionadas às estratégias gerais da organização, aos objetivos do seu segmento de negócio e às responsabilidades individuais de cada funcionário.

O sistema de avaliação de desempenho da organização tem a finalidade de possibilitar o alinhamento de metas individuais da cada funcionário com as metas organizacionais, além de auxiliar o empregado em seu desenvolvimento profissional e proporcionar uma comunicação franca e aberta entre o gestor e sua equipe. O processo é feito em cinco etapas:

1ª Etapa – Definição de metas: o gestor procura conversar, individualmente ou em grupo, com todos os funcionários de sua equipe para definir os objetivos de cada um ao longo do ano, alinhado aos objetivos da área e aos objetivos organizacionais. As metas institucionais são estipuladas de acordo com os objetivos organizacionais e as demandas de acionistas, levando em consideração a perspectiva de crescimento desejada para o próximo ano, alinhado ao propósito estratégico da empresa. Posteriormente, as metas são decompostas por área e repassadas ao gestor que tem a função de comunicar à sua equipe o que foi estabelecido coletiva e individualmente para alcance desses objetivos.

2ª Etapa – Elaboração do Plano de Desenvolvimento: o funcionário, juntamente com o gestor, elabora seu plano de desenvolvimento, que o auxiliará a alcançar seus

objetivos. O plano deve considerar as necessidades de desenvolvimento para a posição atual e seus interesses futuros de carreira. Nesta etapa todas as tarefas e metas são estabelecidas formalmente e inseridas em um sistema específico para a avaliação, disponível na intranet da organização, e que são acessados apenas pelo funcionário e seu gestor.

3ª Etapa – Revisão de Meio de Ano: o gestor e seu funcionário devem revisar as metas individuais e verificar se continuam de acordo com as necessidades atuais. Esse também é o momento para o gestor ter uma conversa formal de *feedback* com cada funcionário de sua equipe, alinhando expectativas a respeito de seu desempenho durante o primeiro semestre do ano e também redirecionando possíveis comportamentos para que o funcionário possa atingir as metas definidas. Esta etapa acontece uma vez ao ano, mas o acompanhamento deve ocorrer durante todo o processo.

4ª Etapa – Avaliação de Desempenho: o gestor avalia os resultados que o funcionário alcançou ao longo do ano. O funcionário faz sua auto-avaliação, atribuindo *ratings* de desempenho (que são classificadas em excepcional, altamente eficaz, consistentemente forte, parcialmente eficaz, não eficaz e não se aplica) para cada uma de suas metas. Em seguida, o gestor avalia o desempenho do funcionário dando as mesmas atribuições, além de definir um *rating* geral. Esse resultado serve para diversas ações, como promoções, treinamentos e ações de desenvolvimento de carreira.

5ª Etapa – Feedback: o gestor tem uma conversa individual com cada funcionário em relação ao que foi bem feito ao longo do ano, quais são as necessidades de melhoria, os possíveis planos de ação e informa o resultado da avaliação.

Todas as informações a respeito da organização foram retiradas da *intranet* da organização, disponível apenas para os funcionários.

3.3 População e amostra

A população levantada nas agências de Brasília totalizou 46 funcionários e a taxa de resposta obtida com o instrumento de pesquisa foi de 30 respondentes, classificando

a pesquisa como censitária por considerar todos os funcionários de Brasília que passam pelo processo de avaliação de desempenho e tendo em vista que são o foco principal deste estudo. O perfil sócio-demográfico dos funcionários que participaram do trabalho foi descrito na Tabela 1:

Tabela 1 – Dados Sócio-demográficos

SEXO	Nº	%	IDADE	Nº	%	ESCOLARIDADE	Nº	%
Feminino	16	53%	18 a 22 anos	1	3%	1º grau incompleto	0	0%
Masculino	14	47%	23 a 27 anos	12	40%	1º grau completo	0	0%
OCUPA CARGO DE CHEFIA	Nº	%	28 a 35 anos	13	43%	2º grau incompleto	0	0%
			36 a 40 anos	1	3%	2º grau completo	3	10%
Sim	10	33%	acima de 40 anos	3	10%	2º grau técnico	0	0%
Não	20	67%	CARGO	Nº	%	Superior incompleto	4	13%
TEMPO DE TRABALHO NA CASA	Nº	%				Superior completo	19	63%
			Caixa	13	43%	Especialização	4	13%
Até 1 ano	5	17%	Líder de Caixa	1	3%	Mestrado	0	0%
1 ano até 2 anos	7	23%	Técnico Bancário	2	7%	Doutorado	0	0%
2 anos até 4 anos	10	33%	Assistente de Gerente	3	10%	SETOR DE TRABALHO	Nº	%
4 anos até 6 anos	4	13%	Gerente de Relacionamento	9	30%			
6 anos até 8 anos	0	0%				Gerente de Atendimento	2	7%
mais de 8 anos	4	13%						

Fonte: Dados de pesquisa

3.4 Instrumentos de pesquisa

Neste trabalho foram analisados documentos pertencentes à organização e a aplicação de um questionário para levantamento de dados.

O instrumento utilizado foi um questionário já usado anteriormente, cujo roteiro está em anexo, elaborado na monografia de Fernandes (1998).

O questionário é dividido em cinco partes:

- 1) Dados pessoais;

- 2) Dados a respeito da avaliação de desempenho;
- 3) Dados quanto à tarefa do seu cargo;
- 4) Opinião em relação ao sistema de avaliação de desempenho vigente onde você trabalha;
- 5) Os critérios de avaliação de desempenho.

Os funcionários responderam as questões mediante à escala *Likert*, de 3 pontos: 1 para discordo, 2 para não tenho opinião formada e 3 para concordo.

A partir das informações coletadas foi possível a construção deste estudo que possibilitou mais conhecimento a respeito do tema abordado.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A aplicação dos questionários foi feita na própria organização no período de 14 a 21 de novembro de 2011 e os mesmos foram enviados por e-mail a todos os funcionários de Brasília que participam da avaliação de desempenho.

Apesar de ter um quadro com 46 funcionários, só foi possível a coleta de 30 questionários, devido à indisponibilidade dos funcionários e ao curto período de aplicação. Obteve-se, portanto, uma taxa de resposta de 65%.

A tabulação dos dados foi feita por meio dos *softwares* Excel e SPSS. Obteve-se dados estatísticos descritivos, como a frequência, média e desvio padrão das respostas fornecidas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Objetivando demonstrar os resultados obtidos com a aplicação do questionário, serão apresentadas tabelas contendo as informações dos itens, as escalas utilizadas, a média e o desvio padrão obtido para cada resposta.

Os dados referentes à percepção relativa às notas recebidas na avaliação de desempenho estão apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 - Percepção relativa às notas recebidas na avaliação

PERCEPÇÃO EM RELAÇÃO À AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	1	2	3	MÉD	DP
1) já recebi melhor nota (conceito, resultado) do que de fato merecia	73%	17%	10%	1,37	0,669
2) já recebi notas menores do que merecia.	27%	7%	67%	2,40	0,894
3) todos tiveram a mesma nota, independentemente de seus desempenhos	63%	17%	20%	1,57	0,817

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados indicam que um maior número de respondentes considerou que receberam notas menores do que mereciam (item 2: 67% de concordância, MÉDIA= 2,40 e DESVIO PADRÃO= 0,894). Os funcionários discordaram de que todos tenham recebido uma mesma nota, independentemente de seus desempenhos (item 3: 63% discordância, MÉDIA= 1,57 e DESVIO PADRÃO= 0,817). A maioria não acha que receberam notas maiores do que mereciam (item 1: 73% de discordância, MÉDIA= 1,37 e DESVIO PADRÃO= 0,669).

Analisando os dados da Tabela 2 é possível fazer algumas considerações: apesar de a grande maioria dos participantes não concordar que uma mesma nota foi dada a todos os funcionários independente de seus desempenhos, percebe-se que o processo de avaliação, de um modo geral, é percebido injusto, pois as notas recebidas foram menores do que as que consideravam merecer. Alves (2005) afirma que a percepção de justiça é um fator essencial no processo de avaliação de desempenho. A noção de justiça procedimental, que é aquela percebida nos métodos utilizados no processo de avaliação, conforme levantando por Santos (2005), deve estar presente para que o sistema não tenha sua utilidade contestada.

Referente às conseqüências da avaliação de desempenho, os dados obtidos estão na Tabela 3.

Tabela 3 - Conseqüências da avaliação de desempenho

CONSEQUÊNCIAS DA AVALIAÇÃO	1	2	3	MÉD	DP
1) passei a me dedicar menos ao trabalho	63%	17%	20%	1,57	0,817
2) passei a me dedicar mais ao trabalho.	47%	17%	37%	1,93	0,944
3) passei a ter pior desempenho na execução das minhas tarefas	70%	13%	17%	1,47	0,776
4) a ter melhor desempenho na execução das minhas tarefas	23%	33%	43%	2,20	0,805
5) tento mostrar aos meus colegas que não vale a pena ser produtivo nesta organização.	73%	3%	23%	1,50	0,861
6) tento igualar o meu trabalho ao de colegas que tiveram sucesso na avaliação.	20%	23%	57%	2,37	0,809
7) pretendo sair desta organização.	53%	23%	23%	1,70	0,837
8) mantive meu desempenho sem alterações.	30%	13%	57%	2,27	0,907

Fonte: Dados da pesquisa

Como conseqüência da avaliação, a maior parte dos funcionários não concorda com a afirmativa de que passaram a se dedicar menos ao trabalho (item 1: 63% de discordância, MÉDIA= 1.57, DESVIO PADRÃO= 0,817). Quanto a se dedicar mais ao trabalho a maioria discorda do item, porém um número considerável (37%) afirma que passou a se dedicar mais, o que explica o alto índice do desvio padrão e mostra a variabilidade de respostas (item 2: 47% de discordância, MÉDIA= 1,93 e DESVIO PADRÃO= 0,944). Os participantes discordam que passaram a ter um pior desempenho nas tarefas, após a avaliação (item 3: 70% de discordância, MÉDIA= 1.47 e DESVIO PADRÃO= 0,776). Além disso, os resultados mostraram que os funcionários discordaram de que não vale a pena ser produtivo na organização (item 5: 73% de discordância, MÉDIA= 1,50 e DESVIO PADRÃO= 0,861). A maioria (43%) passou a ter melhor desempenho na execução de suas tarefas, porém o índice de variabilidade nas respostas foi alto (item 4: 23% de discordância, 33% não possui opinião formada, MÉDIA= 2,20 e DESVIO PADRÃO= 0,805). Outro ponto relevante foi que os funcionários procuram igualar seu trabalho ao dos colegas que obtiveram sucesso na avaliação (item 6: 57% de concordância, MÉDIA= 2,37 e DESVIO PADRÃO= 0,809). Finalizando, os respondentes consideraram que após serem avaliados, mantiveram seus desempenhos sem alterações, mas um número considerável discorda deste item (30%) (item 8: 57% de concordância, MÉDIA= 2,27 e DESVIO PADRÃO= 0,907).

Os resultados indicam haver diferentes impactos sobre o comportamento dos pesquisados, em alguns casos esses impactos são positivos, em outros negativos e parecer haver em outros casos, que a avaliação de desempenho não teve impacto

algum. Seria importante em estudos futuros buscar identificar se essa variação é decorrente da atuação em diferentes áreas da organização.

Pontes (1999) levanta a importância que o processo de avaliação tem sobre o comprometimento dos funcionários em relação aos objetivos esperados pela empresa.

Os dados em relação às tarefas executadas pelos participantes da pesquisa estão apresentados na Tabela 4.

Tabela 4 - Dados a respeito das tarefas executadas

DADOS A RESPEITO DAS TAREFAS	1	2	3	MÉD	DP
1) É excessiva a quantidade de atividades sob minha responsabilidade.	40%	13%	47%	2,07	0,944
2) Minhas atividades são variáveis e diversificadas.	30%	20%	50%	2,20	0,887
3) Minha chefia atribui poucas atividades a mim.	80%	3%	17%	1,37	0,765
4) As minhas tarefas no trabalho são importantes e úteis para a organização	10%	10%	80%	2,70	0,651
5) Minha chefia me faz elogios sempre que o meu trabalho é bem realizado	23%	30%	47%	2,23	0,817
6) A chefia sabe explicar com clareza os trabalhos e os objetivos a realizar.	47%	20%	33%	1,87	0,900
7) A chefia dá as orientações necessárias quando surgem dificuldades no desempenho das tarefas.	30%	27%	43%	2,33	0,922
8) Faltam conhecimentos específicos fundamentais para que eu execute bem o meu trabalho	43%	30%	27%	1,83	0,834
9) Gosto do meu trabalho.	7%	20%	60%	2,67	0,606

Fonte: Dados da pesquisa

A grande maioria dos funcionários não considera ter poucas atribuições alocadas pela chefia (item 3: 80% de discordância, MÉDIA= 1,37 e DESVIO PADRÃO= 0,765). Quase metade dos participantes da pesquisa declararam que acham excessiva a quantidade de atividades sob sua responsabilidade, porém um grande número (40%) discorda disto, o que explica o alto índice do desvio padrão (item 1: 47% de concordância, MÉDIA= 2,07 e DESVIO PADRÃO= 0,944). O mesmo índice de respondentes do item 3 foi obtido no item que classifica as tarefas como importantes e úteis para a organização (item 4: 80% de concordância, MÉDIA= 2,70 e DESVIO PADRÃO= 0,651). Em relação a receber elogios ao trabalho realizado, os funcionários concordaram que a chefia o faz (item 5: 47% de concordância, MÉDIA= 2,23 e DESVIO PADRÃO= 0,817), porém a maioria discorda quanto a chefia explicar com clareza os trabalhos e objetivos a realizar (item 6: 47% de discordância, MÉDIA= 1,87 e DESVIO PADRÃO= 0,900). Apesar de ter tido uma grande variabilidade de respostas, os pesquisados consideram que a chefia os orienta quando surgem

dificuldades no desempenho das tarefas (item 7: 43% de concordância, MÉDIA= 2,33 e DESVIO PADRÃO= 0,922). Este mesmo número de participantes discorda do item que afirma que faltam conhecimentos específicos para executar bem seu trabalho (item 8: 43% de discordância, MÉDIA= 1,83 e DESVIO PADRÃO= 0,834).

Conforme os resultados obtidos percebe-se a presença do *feedback*, por parte da chefia, etapa de extrema importância para o sucesso da processo de avaliação de desempenho, conforme levantado por alguns autores citados neste estudo, como Odelius (2000) e Bergamini (1992).

Porém, é possível observar também que os respondentes consideram que há chefias que não explicam com clareza as funções e objetivos desejados com antecedência, apenas o fazem com o surgimento de dificuldades na execução dos mesmos. Lucena (1994) afirma que é preciso esclarecer com exatidão o que é esperado dos funcionários e especificar atribuições e responsabilidades de cada função.

Na Tabela 5 estão apresentados os dados relativos à opinião dos pesquisadores quanto ao sistema de avaliação de desempenho vigente na organização estudada. Para cada item, os participantes classificaram os fatores que consideravam ideal e real para a organização.

Tabela 5 - Opinião em relação ao processo de avaliação vigente na instituição

OPINIÃO EM RELAÇÃO AO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO VIGENTE NO TRABALHO	IDEAL					REAL				
	1	2	3	MÉD	DP	1	2	3	MÉD	DP
1) A Avaliação de Desempenho é válida quando os funcionários são avaliados por chefes.	27%	17%	57%	2,30	0,877	17%	13%	70%	2,50	0,777
2) Os resultados de avaliações de desempenho dependem mais das impressões pessoais dos avaliadores sobre seus funcionários do que dos dados objetivos sobre o desempenho real dos mesmos.	50%	20%	30%	1,80	0,887	47%	30%	23%	1,77	0,817
3) As melhores avaliações são as realizadas por avaliadores treinados para fazê-las.	20%	17%	63%	2,47	0,776	60%	3%	37%	1,80	0,961
4) Os formulários usados para avaliar são adequados.	13%	37%	50%	2,37	0,718	20%	37%	43%	2,23	0,774
5) O uso de formulários de avaliação de desempenho deve servir para diminuir erros e/ou injustiças nas avaliações.	17%	20%	63%	2,47	0,776	23%	20%	57%	2,33	0,844
6) A avaliação de desempenho ajuda a melhorar o desempenho no trabalho.	10%	10%	80%	2,70	0,651	37%	20%	43%	2,03	0,890
7) Ela deve servir para estimular o desenvolvimento funcional dos funcionários.	17%	20%	63%	2,47	0,776	43%	17%	40%	1,97	0,928

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 5 - Opinião em relação ao processo de avaliação vigente na instituição

OPINIÃO EM RELAÇÃO AO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO VIGENTE NO TRABALHO	IDEAL					REAL				
	1	2	3	MÉD	DP	1	2	3	MÉD	DP
8) Os avaliadores consideram, na hora de avaliar, os fatores organizacionais que impedem o desempenho satisfatório de seus funcionários.	10%	13%	77%	2,67	0,661	30%	13%	57%	2,27	0,907
9) Avaliações de desempenho costumam responsabilizar apenas funcionário avaliado pelas falhas no desempenho da organização como um todo.	47%	33%	20%	1,73	0,785	40%	37%	23%	1,83	0,791
10) Elas são mais justas e precisas quando feitas pelo chefe e pelos colegas do funcionário avaliado.	20%	27%	53%	2,33	0,802	63%	20%	17%	1,53	0,776
11) Os avaliadores costumam avaliar de forma mais favorável os funcionários com os quais simpatizam.	73%	20%	7%	1,33	0,606	60%	13%	27%	1,67	0,884
12) A Avaliação de Desempenho ajuda a fazer com que as promoções sejam justas.	7%	17%	77%	2,67	0,606	40%	7%	53%	2,13	0,973
13) Ela indica quais são os funcionários incompetentes.	23%	27%	50%	2,27	0,828	23%	23%	53%	2,30	0,837
14) Faz com que a organização tome decisões administrativas mais justas.	20%	3%	77%	2,57	0,817	23%	20%	57%	2,33	0,844

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 5 - Opinião em relação ao processo de avaliação vigente na instituição

OPINIÃO EM RELAÇÃO AO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO VIGENTE NO TRABALHO	IDEAL					REAL				
	1	2	3	MÉD	DP	1	2	3	MÉD	DP
15) Os avaliadores respeitam as normas e os critérios de avaliação de desempenho.	10%	7%	83%	2,73	0,640	13%	20%	67%	2,53	0,730
16) Auto-avaliações podem servir para que avaliados corrijam injustiças dos avaliadores.	10%	13%	73%	2,60	0,675	37%	7%	57%	2,20	0,961
17) A Avaliação de Desempenho é justa quando o avaliado e avaliador discutem juntos seus resultados.	7%	7%	87%	2,80	0,551	20%	10%	70%	2,50	0,820
18) Ela é um meio válido para se identificar necessidades de treinamento.	17%	13%	70%	2,53	0,776	20%	23%	57%	2,37	0,809
19) Ela visa mais punir do que recompensar os funcionários.	83%	10%	7%	1,23	0,568	67%	7%	27%	1,60	0,894
20) Deve servir para a organização identificar obstáculos ao desempenho dos funcionários.	7%	10%	83%	2,77	0,568	20%	20%	60%	2,40	0,814
21) Ela é mais correta quando o avaliador tem contato direto com o trabalho do avaliado.	10%	17%	73%	2,63	0,669	30%	17%	53%	2,23	0,898
22) Os funcionários que recebem boas avaliações são bem recompensados pela organização.	7%	7%	87%	2,80	0,551	50%	23%	27%	1,77	0,858

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 5 - Opinião em relação ao processo de avaliação vigente na instituição

OPINIÃO EM RELAÇÃO AO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO VIGENTE NO TRABALHO	IDEAL					REAL				
	1	2	3	MÉD	DP	1	2	3	MÉD	DP
23) Na Avaliação de Desempenho, os avaliadores costumam prejudicar os funcionários que lhes são antipáticos.	70%	23%	7%	1,40	0,621	70%	10%	20%	1,47	0,819
24) Os funcionários devem participar do processo de Avaliação de Desempenho.	17%	23%	60%	2,43	0,774	10%	17%	73%	2,63	0,669
25) É imprescindível que avaliado e avaliador discutam juntos os resultados da Avaliação de Desempenho.	3%	7%	90%	2,87	0,434	7%	13%	80%	2,70	0,596
26) Na organização onde trabalho, recebe melhor avaliação o funcionário que é mais eficiente.	10%	7%	83%	2,73	0,640	23%	13%	63%	2,40	0,855
27) O sistema de Avaliação de Desempenho deve ser imposto de cima para baixo, hierarquicamente.	27%	40%	33%	2,13	0,819	30%	50%	20%	1,90	0,712
28) Os objetivos da Avaliação estão claros e são justos.	7%	13%	80%	2,73	0,583	30%	17%	53%	2,23	0,898

Fonte: Dados da pesquisa

Nesta parte da pesquisa, o objetivo é fazer um levantamento das ações que os participantes consideram ideais dentro do processo de avaliação e compará-las ao que de fato ocorre na organização.

Dentre todos os resultados, alguns itens se destacaram:

Os participantes da pesquisa consideram que o ideal é ter avaliadores treinados para a realização da avaliação (IDEAL – item 3: 63% de concordância, MÉDIA= 2,47 e

DESVIO PADRÃO= 0,776), porém a maioria considerou que esta não é a realidade da organização, apesar do alto índice de variabilidade de respostas (REAL – item 3: 60% de discordância, MÉDIA= 1,80 e DESVIO PADRÃO= 0,961).

Outro ponto de destaque foi a diferença obtida no item que afirma que a avaliação ajuda a melhorar o desempenho no trabalho, onde a grande maioria considera isto sendo como ideal (IDEAL – item 6: 80% de concordância, MÉDIA= 2,70 e DESVIO PADRÃO= 0,651), porém não concordam que isto ocorra na empresa (REAL – item 6: 43% de discordância, MÉDIA= 2,03 e DESVIO PADRÃO= 0,890).

Quando questionados se a avaliação estimula o desenvolvimento funcional, os funcionários concordam que a avaliação deveria promovê-lo (IDEAL – item 7: 63% de concordância, MÉDIA= 2,47 e DESVIO PADRÃO= 0,776), todavia a maioria respondeu que o mesmo não ocorre na organização, apesar de o item ter obtido grande variabilidade de respostas (REAL – item 7: 43% de discordância, MÉDIA= 1,97 e DESVIO PADRÃO= 0,928).

Em relação aos funcionários considerarem as avaliações mais justas quando feitas pelo chefe e pelos colegas, a maioria classifica esta ação como ideal (IDEAL – item 10: 53% de concordância, MÉDIA= 2,33 e DESVIO PADRÃO= 0,802). Todavia, a maior parte dos respondentes afirmou que esta não é a realidade da organização (REAL – item 10: 63% de discordância, MÉDIA=1,53 e DESVIO PADRÃO= 0,776).

O item que questiona se os participantes da pesquisa acham que a avaliação de desempenho ajuda a fazer com que as promoções sejam mais justas, (item 12), obteve resultados diferentes entre o considerado IDEAL (77% de concordância, MÉDIA= 2,67 e DESVIO PADRÃO= 0,606) e REAL (53% de discordância, MÉDIA= 2,13 e DESVIO PADRÃO= 0,973). Verifica-se que o índice do desvio padrão é alto.

Outro item de destaque foi aquele que questiona se os funcionários acham que a organização recompensa bem aqueles que receberam boa avaliação. Esta ação foi considerada como ideal (IDEAL – item 22: 87% de concordância, MÉDIA= 2,8 e DESVIO PADRÃO= 0,551), entretanto os respondentes discordam que a empresa em questão o faça (REAL – item 22: 50% de discordância, MÉDIA= 1,77 e DESVIO PADRÃO= 0,858).

Alguns itens tiveram concordância entre a percepção relativa a situações REAL e IDEAL:

Item 8 - os avaliadores consideram, na hora de avaliar, os fatores que impedem um desempenho satisfatório (IDEAL: 77% de concordância, MÉDIA= 2,67 E DESVIO PADRÃO= 0,661) e (REAL: 57% de concordância, MÉDIA= 2,27 e DESVIO PADRÃO= 0,907), porém nota-se uma grande variabilidade nas resposta na coluna REAL, de acordo com o desvio padrão;

Item 16 - auto-avaliações podem servir para que avaliados corrijam injustiças dos avaliadores (IDEAL: 73% de concordância, MÉDIA= 2,60 e DESVIO PADRÃO= 0,675) e (REAL: 57% de concordância, MÉDIA= 2,20 e DESVIO PADRÃO= 0,961). Havendo maior dispersão para a situação REAL, com índice de discordância elevado (37%);

Item 19 - a avaliação visa mais punir do que recompensar (IDEAL: 83% de discordância, MÉDIA= 1,23 e DESVIO PADRÃO= 0,568) e (REAL: 67% de discordância, MÉDIA= 1,60 e DESVIO PADRÃO= 0,894);

Item 20 - a avaliação de desempenho deve servir para que a organização identifique obstáculos ao desempenho dos funcionários (IDEAL: 83% de concordância, MÉDIA= 2,77 e DESVIO PADRÃO= 0,568) (REAL: 60% de concordância, MÉDIA= 2,40 e DESVIO PADRÃO= 0,814);

Item 21 - a avaliação é mais correta quando o avaliador possui contado direto com o trabalho (IDEAL: 73% de concordância, MÉDIA= 2,63 e DESVIO PADRÃO= 0,669) e (REAL: 53% de concordância, MÉDIA= 2,23 e DESVIO PADRÃO= 0,898);

Item 25 - é imprescindível que o avaliado e o avaliador discutam a respeito do resultado da avaliação (IDEAL – item 25: 90% de concordância, MÉDIA= 2,87 e D DESVIO PADRÃO= 0,434) e (REAL – item 25: 80 % de concordância, MÉDIA= 2,70 e DESVIO PADRÃO= 0,596);

Item 26 - na organização, recebe melhor avaliação o funcionário que é mais eficiente (IDEAL: 83% de concordância, MÉDIA= 2,73 e DESVIO PADRÃ= 0,640) e (REAL: 63% de concordância, MÉDIA= 2,40 e DESVIO PADRÃO=0,855);

Item 28 - os objetivos da avaliação são claros e objetivos (IDEAL – item 28: 80% de concordância, MÉDIA= 2,73 e DESVIO PADRÃO= 0,583) e (REAL item 28: 53% de concordância, MÉDIA= 2,23 e DESVIO PADRÃO= 0,898). Havendo maior variabilidade de respostas na percepção relativa a situação.

Um fator percebido nos itens 1 e 24 é que os dados relativos à freqüência da coluna real são maiores do que a da coluna ideal. Estes dados sugerem que talvez tenha

ocorrido erro de preenchimento ou no entendimento do item, portanto, demandariam uma maior investigação para buscar identificar a causa desta aparente inconsistência. O que se conclui diante dos resultados listados é que os funcionários consideram que os avaliadores não possuem treinamento adequado para realizar a avaliação. Este é um dos equívocos mais comuns no processo de avaliação de desempenho, conforme citado por Pontes (1999) e Bergamini (2007). Odelius (2000) confirma a importância de treinar e preparar os avaliadores com a finalidade de obter a satisfação com os procedimentos de avaliação.

Outro ponto interessante é o fato de a maioria dos funcionários considerar a auto-avaliação, juntamente com aquela feita pelos colegas, uma maneira de tornar o processo mais justo. Porém, na organização em foco, os funcionários são avaliados apenas pelos gestores. O que se recomenda neste caso é a implementação do método conhecido como *Feedback 360°* que considera informações de várias fontes e envolve a retroalimentação, conforme levantado por Reifschneider (2008).

Em relação ao desenvolvimento funcional e à melhoria no desempenho, os pesquisados consideram que a avaliação não promove tais conseqüências. De acordo com Lucena (1977), estes são alguns dos principais objetivos e benefícios do processo da avaliação de desempenho, porém os mesmos não são percebidos pelos funcionários da organização. Em complemento a essa perspectiva negativa, é considerado que a empresa em foco não recompensa bem aqueles que obtêm boas avaliações.

Além disso, a maioria dos funcionários não concorda que a avaliação faz com que as promoções sejam mais justas e, foi verificado também, que os mesmos não consideram que boas avaliações trazem boas recompensas. Estes resultados identificam que a noção de justiça distributiva que, segundo Sotomayor (2005), consiste na percepção de justiça que o funcionário possui referente ao que a organização lhe oferece, mediante aquilo que ele ofereceu em troca, não é percebida pelos participantes da pesquisa. Complementando, na ausência da percepção de justiça no processo de avaliação de desempenho há o questionamento da utilidade da mesma, descaracterizando a funcionalidade do sistema, conforme o modelo de Abbad (1991).

Porém foram observados alguns resultados positivos: a presença do *feedback*, já confirmado em outros itens, é um deles. Outro item que obteve resultado positivo,

mas contraditório em relação a outros foi o que afirma que os respondentes consideram que os objetivos da avaliação são justos e claros. Conforme levantado no início do questionário, as respostas quanto à avaliação recebida indica haver diferentes percepções quanto a justiça no processo, porém nesta parte do questionário, a maioria dos participantes considerou os objetivos da avaliação como justos e claros.

Além disso, os funcionários discordam que as avaliações sirvam mais para punir do que para recompensar e afirmam que os avaliadores consideram fatores que impedem um desempenho satisfatório. Estas ações mostram que os gestores procuram analisar peculiaridades do ambiente da organização e reafirmam a percepção de justiça por parte dos funcionários, fato citado anteriormente.

A Tabela 6 apresenta os resultados de quais os critérios de avaliação devem ser considerados na opinião dos funcionários da organização.

Tabela 6 - Critérios de Avaliação de Desempenho

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	1	2	3	MÉD	DP
1) Adaptabilidade - adequação a novas circunstâncias no ambiente ou na forma de trabalho.	17%	23%	60%	2,43	0,774
2) Auto-desenvolvimento - empenho na busca do próprio desenvolvimento mediante iniciativa própria.	13%	3%	83%	2,70	0,702
3) Comprometimento - forma pela qual o empregado atua de maneira a assegurar o alcance dos resultados propostos para o trabalho a ser executado.	7%	10%	83%	2,77	0,568
4) Cooperação - disposição em colaborar com colegas e chefia na execução dos trabalhos	3%	23%	73%	2,67	0,547
5) Dedicção - capacidade de centrar esforços na execução do trabalho.	7%	17%	77%	2,73	0,583
6) Iniciativa - capacidade de agir com desembaraço para resolver problemas que surjam no trabalho.	7%	17%	77%	2,63	0,669
7) Contribuição criativa - atitude de oferecer sugestões para o aprimoramento do trabalho	17%	23%	60%	2,43	0,774
8) Relacionamento Interpessoal - facilidade de lidar de modo cortês com colegas, superiores e subordinados e com o público em geral.	13%	13%	73%	2,60	0,724
9) Comunicação oral - capacidade de expressar idéias oralmente.	7%	57%	37%	2,30	0,596
10) Liderança - capacidade para coordenar e conduzir pessoas para a consecução de objetivos.	20%	3%	77%	2,57	0,817
11) Responsabilidade - cuidado e seriedade com que se desempenha as atividades.	7%	3%	90%	2,83	0,531
12) Imparcialidade - atitude objetiva e imparcial no tratamento de assuntos relacionados com os servidores subordinados.	20%	10%	70%	2,50	0,820
13) Credibilidade profissional - capacidade de se fazer acreditar junto a outras pessoas, pelo seu conhecimento e domínio profissional.	20%	17%	60%	2,43	0,817

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 6 - Critérios de Avaliação de Desempenho

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	1	2	3	MÉD	DP
14) Conhecimento do trabalho - domínio dos métodos e técnicas necessários à execução das tarefas.	20%	13%	67%	2,47	0,819
15) Planejamento - habilidade para ordenar as ações no trabalho, sem desperdício de tempo e de recursos.	7%	17%	77%	2,73	0,583
16) Disciplina - observância da hierarquia e respeito às normas legais e regulamentos da Instituição.	17%	17%	67%	2,57	0,728
17) Assiduidade - presença permanente no local de trabalho, nos termos do contrato estabelecido junto à Instituição.	3%	20%	77%	2,70	0,535
18) Pontualidade - cumprimento do horário estabelecido no contrato de trabalho firmado junto à Instituição.	27%	3%	70%	2,43	0,898
19) Trabalho em equipe - adaptação a tarefas designadas para execução em grupo	10%	13%	77%	2,67	0,661
20) Comunicação escrita - capacidade de expressar idéias de forma escrita.	47%	7%	47%	2,00	0,983
21) Capacidade gerencial - modo pelo qual se utiliza autoridade do cargo na orientação e acompanhamento dos subordinados no trabalho.	10%	17%	73%	2,63	0,669
22) Organização - capacidade de manter o material e as ações de trabalho de forma a facilitar a execução das tarefas e a atender às necessidades do serviço.	17%	10%	73%	2,50	0,820
23) Zelo - capacidade de cuidar diligentemente da manutenção e da segurança de máquinas e equipamentos e de evitar desperdício do material de trabalho.	33%	20%	47%	2,13	0,900
24) Qualidade do trabalho - desempenhar as tarefas dentro de padrões estabelecidos anteriormente.	7%	7%	87%	2,80	0,551
25) Cumprimento de prazos - conclusão das atividades nos prazos estabelecidos.	7%	3%	90%	2,83	0,531

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação aos critérios de avaliação, praticamente todos foram considerados importantes no processo de avaliação. Aqueles que obtiveram maior índice de concordância (freqüências de 90% a 83% e com médias entre 2,83 e 2,70) foram: auto-desenvolvimento, comprometimento, responsabilidade, qualidade do trabalho e cumprimento de prazos. Critérios como organização, capacidade gerencial, trabalho em equipe, pontualidade, assiduidade, disciplina, planejamento, conhecimento a respeito do trabalho, credibilidade, imparcialidade, liderança, adaptabilidade, cooperação, dedicação, iniciativa, relacionamento, obtiveram índices de freqüência que variaram de 60% a 77% e médias entre 2,73 e 2,43. Abaixo disso (freqüências entre 37% e 47% e médias de 2,00 e 2,30) apenas os critérios de zelo, comunicação escrita e comunicação oral obtiveram um índice menor de concordância, porém ainda assim foi considerado que devem fazer parte do processo de avaliação.

É possível verificar que os critérios que obtiveram maior índice foram aqueles que são considerados importantes para a execução dos serviços prestados e que são percebidos como critérios exigidos nas especificações e atribuições das funções existentes na organização. Conforme levantado por Lucena (1994), estabelecer as responsabilidades e o que se espera de cada função é fundamental para a validação do método de avaliação de desempenho. Além disso, de acordo com Bergamini (1992), é a relação entre os indivíduos e o trabalho que definirá quais os critérios e padrões desejados para o alcance dos objetivos. Portanto, é preciso conhecer as necessidades do ambiente organizacional e estabelecer com clareza os fatores que deverão ser avaliados.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A pesquisa desenvolvida neste estudo buscou identificar a percepção dos funcionários de uma organização financeira privada a respeito de seu processo de gestão do desempenho. Para possibilitar esse trabalho, foi realizada uma revisão teórica em relação ao tema apresentado que permitiu a obtenção de dados referentes aos objetivos da avaliação e ao estabelecimento dos padrões de desempenho, aos métodos da avaliação e ao processo de gestão do desempenho.

Para alcançar tal objetivo, buscou-se identificar se os padrões pelos quais o desempenho é avaliado são definidos com clareza, se abrangem as responsabilidades dos funcionários e, por último, se todos os elementos que determinam o desempenho de cada colaborador da organização são avaliados e são considerados justos.

Depois de realizar a pesquisa com 30 funcionários das agências da instituição localizadas em Brasília, foi possível responder às questões propostas no início deste trabalho. Foi concluído que, de um modo geral, não há unanimidade entre os funcionários da organização quanto a percepção de justiça em relação ao processo de avaliação de desempenho da organização. A maioria dos participantes da pesquisa considerou ter recebido notas menores do que mereciam, o que classificaria o método como injusto, porém, os resultados da pesquisa também mostraram que os respondentes consideraram os objetivos da avaliação como claros e justos, além de não considerarem que o processo de avaliação serve mais para punir do que para recompensar.

Um fator que reafirma a noção de injustiça por parte dos funcionários é que a maioria considerou que a avaliação de desempenho não faz com que as promoções sejam mais justas, o que torna sua utilidade questionável.

Além disso, pôde-se verificar que o método aplicado na organização estudada não é considerado como uma ferramenta que promove o desenvolvimento funcional e a melhoria no desempenho individual, algum de seus principais objetivos.

Outro ponto negativo observado foi o fato de os respondentes da pesquisa considerarem que parte dos avaliadores não possui conhecimentos técnicos para avaliar e não dão o suporte necessário com antecedência para a execução das

tarefas exigidas. Isto só é feito, após o surgimento de dificuldades, o que pode ocasionar em uma avaliação inadequada e resultar em uma percepção de injustiça.

Um aspecto positivo percebido no processo de avaliação da organização é o *feedback*. Apesar de haver uma percepção negativa por parte dos pesquisados quanto à avaliação de desempenho utilizada, a maioria dos funcionários afirmou que esta é uma ação presente na organização. Esta talvez seja a melhor ferramenta para descobrir as falhas encontradas no processo de avaliação na organização e promover o aperfeiçoamento da mesma. Outro ponto positivo verificado foi que os respondentes afirmaram que gestores consideram os fatores que atrapalham o desempenho satisfatório.

Com relação ao questionário, um ponto levantado pelos participantes da pesquisa foi o fato de considerarem o instrumento muito extenso, fato que talvez justifique possíveis erros de preenchimento nos questionários e inconsistências nos dados, provavelmente, devido ao cansaço dos respondentes em consequência da extensão do mesmo ou, até mesmo, pela falta de entendimento em relação a alguns itens.

Apesar destas limitações, o estudo é relevante para o meio acadêmico, reforçando e confirmando idéias dos autores citados, além de ser relevante também para a empresa estudada que se mostrou interessada com o estudo e os resultados obtidos, objetivando a melhora e o aperfeiçoamento de seu sistema de avaliação.

Indica-se a implementação de novas etapas no método de avaliação da organização baseadas no método do *Feedback 360°*, que baseia-se em ações consideradas relevantes pelos funcionários, como a avaliação feita por outros colegas. Por fim, recomenda-se a realização de outros estudos, observando outros ambientes e levantando outras técnicas de coletas e análise de dados, como entrevistas com os gestores da organização, com a finalidade de preencher lacunas não alcançadas neste estudo e ter uma maior abrangência a respeito do tema estudado.

REFERÊNCIAS

ALVES JÚNIOR, Reginaldo Torres. **Avaliação de Desempenho, Atividade de Atendimento ao Público e Custo Humano no Trabalho em uma Empresa Pública no Distrito Federal**. Dissertação de mestrado, defendida da Universidade de Brasília – UnB, Brasília, 2005.

BERGAMINI, C. W. et al. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.

BERGAMINI, C. W. et al. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BOHLANDER, G.W; SNELL, S; SHERMAN, A. Avaliação e aprimoramento do desempenho. In: **A Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005. p. 213-248.

BRANDÃO, H. P; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? In: **Revista de Administração de Empresas da EAESP/FGV**, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan/mar. 2001.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004..

FERNANDES, Luciana Vidal. **Tribunal de Contas da União - Avaliação de Desempenho**. Trabalho de conclusão de Curso, defendido na Universidade de Brasília – UnB, Brasília, 1998.

GAMA, Ana Lídia Gomes. **Percepção do Sistema de Avaliação de Desempenho e o Comprometimento Organizacional**. Dissertação de mestrado, defendida na Universidade de Brasília – UnB, Brasília, 1997.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Mariana de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003

LUCENA, M. D. S. **Avaliação de Desempenho**. Atlas, 1994.

LUCENA, M. D. S. **Avaliação de Desempenho – métodos e acompanhamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

MALHOTRA, Naresh K., ROCHA, Ismael e LAUDISIO, Maria Cecília. **Introdução a pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

ODELIUS, C. **Experiências de Avaliação de Desempenho na Administração Pública Federal**. Caderno ENAP nº 19. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Brasília, 2000.

PASTORE, José. Crescimento de 6%: e a mão de obra?. **Revista Instituto de Educação Tecnológica**, jan. 2010. Disponível em: < http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/829>. Acesso em: 25 Out. 2011.

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

REIFSCHNEIDER, M. B. Considerações sobre avaliação de desempenho. In: **Ensaio: Aval. Pol. Públ. Educ.**, v. 16, n. 58, p. 47-58, jan/mar. 2008.

REIS, M. C. T; RODRIGUES, M; REIS, C. Z. T; CUNHA, N. R. S. Avaliação de desempenho e percepção das chefias avaliadoras na Universidade Federal de Viçosa (MG) In: **Revista de C. Humanas**, v. 10, n. 1, p. 173-184, jan/mar. 2010.

SANTOS, Paulo Ricardo Godoy dos. **Avaliação de Desempenho no contexto da Administração Pública Federal Direta: aspectos determinantes de sua efetividade**. Dissertação de Pós-Graduação, defendida da Universidade de Brasília – UnB, Brasília, 2005.

SOTOMAYOR, A. M. B. Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: a perspectiva da justiça organizacional. In: **Revista Universo Contábil**, ISSN 1809-3337, v. 3, n. 3, p. 87-100, set/dez. 2007.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário

Este questionário é parte integrante de uma pesquisa realizada para elaboração do projeto final de conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília – UnB. Necessitamos da sua colaboração para levantar algumas informações a respeito da organização onde você trabalha e sua opinião quanto à avaliação de desempenho.

Os dados desta pesquisa serão analisados de maneira agrupada e com objetivo estritamente acadêmico. Podemos, portanto, garantir total sigilo a respeito das informações que você irá prestar.

A qualidade desta pesquisa depende da precisão das suas respostas. Por favor, leia as instruções com atenção antes de responder às questões e não deixe nenhuma em branco.

Por favor entregue o questionário preenchido até 18/11/2011.

Desde já, agradecemos sua valiosa colaboração.

DADOS SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Utilize a escala gráfica abaixo para responder às questões abaixo:

1 - *Discordo* 2 - *Não tenho opinião formada* 3 - *Concordo*

1) Na Avaliação de Desempenho:

- (1) já recebi melhor nota (conceito, resultado) do que de fato merecia (1) (2) (3)
 (2) já recebi notas menores do que merecia. (1) (2) (3)
 (3) todos tiveram a mesma nota, independentemente de seus desempenhos (1) (2) (3)

2) Devido aos resultados da Avaliação de Desempenho:

- (1) passei a me dedicar menos ao trabalho. (1) (2) (3)

- (2) passei a me dedicar mais ao trabalho. (1) (2) (3)
- (3) passei a ter pior desempenho na execução das minhas tarefas. (1) (2) (3)
- (4) passei a ter melhor desempenho na execução das minhas tarefas. (1) (2) (3)
- (5) tento mostrar aos meus colegas que não vale a pena ser produtivo nesta organização. (1) (2) (3)
- (6) tento igualar o meu trabalho ao de colegas que tiveram sucesso na avaliação. (1) (2) (3)
- (7) pretendo sair desta organização. (1) (2) (3)
- (8) mantive meu desempenho sem alterações. (1) (2) (3)

DADOS SOBRE AS TAREFAS DO SEU CARGO

Nas próximas questões, você encontrará descrições de situações que podem ou não estar de acordo com o que vem ocorrendo no seu trabalho. Para responder a essas questões, utilize a seguinte escala gráfica:

1 - *Discordo* 2 - *Não tenho opinião formada* 3 - *Concordo*

- 1) É excessiva a quantidade de atividades sob minha responsabilidade. (1) (2) (3)
- 2) Minhas atividades são variáveis e diversificadas. (1) (2) (3)
- 3) Minha chefia atribui poucas atividades a mim. (1) (2) (3)
- 4) As minhas tarefas no trabalho são importantes e úteis para a organização. (1) (2) (3)
- 5) Minha chefia me faz elogios sempre que o meu trabalho é bem realizado. (1) (2) (3)
- 6) A chefia sabe explicar com clareza os trabalhos e os objetivos a realizar. (1) (2) (3)
- 7) A chefia dá as orientações necessárias quando surgem dificuldades no desempenho das tarefas. (1) (2) (3)
- 8) Faltam conhecimentos específicos fundamentais para que eu execute bem o meu trabalho. (1) (2) (3)
- 9) Gosto do meu trabalho. (1) (2) (3)

OPINIÃO SOBRE O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO VIGENTE ONDE VOCÊ TRABALHA

Leia atentamente os enunciados dentro das molduras abaixo antes de responder. A Coluna “Real” diz respeito à sua opinião quanto ao fato de serem postas em práticas ou não as afirmações abaixo; a coluna “Ideal” refere-se à sua opinião quanto ao que você gostaria que fosse praticado. Utilize a mesma escala gráfica acima.

REAL:
Na prática, um dos objetivos do sistema de avaliação de desempenho da organização onde

IDEAL:
Um dos objetivos do sistema de avaliação de desempenho que considero ideal para a organização

1 - Discordo

2 - Não tenho opinião formada

3 - Concordo

	Real	Ideal
1) A Avaliação de Desempenho é válida quando os funcionários são avaliados por chefes.	(1) (2) (3)	(1) (2) (3)
2) Os resultados de avaliações de desempenho dependem mais das impressões pessoais dos avaliadores sobre seus funcionários do que dos dados objetivos sobre o desempenho real dos mesmos.	(1) (2) (3)	(1) (2) (3)
3) As melhores avaliações são as realizadas por avaliadores treinados para fazê-las.	(1) (2) (3)	(1) (2) (3)
4) Os formulários usados para avaliar são adequados.	(1) (2) (3)	(1) (2) (3)
5) O uso de formulários de avaliação de desempenho deve servir para diminuir erros e/ou injustiças nas avaliações.	(1) (2) (3)	(1) (2) (3)
6) A avaliação de desempenho ajuda a melhorar o desempenho no trabalho.	(1) (2) (3)	(1) (2) (3)
7) Ela deve servir para estimular o desenvolvimento funcional dos funcionários.	(1) (2) (3)	(1) (2) (3)
8) Os avaliadores consideram, na hora de avaliar, os fatores organizacionais que impedem o desempenho satisfatório de seus funcionários.	(1) (2) (3)	(1) (2) (3)
9) Avaliações de desempenho costumam responsabilizar apenas funcionário avaliado pelas falhas no desempenho da organização como um todo.	(1) (2) (3)	(1) (2) (3)
10) Elas são mais justas e precisas quando feitas pelo chefe		

- e pelos colegas do funcionário avaliado. (1) (2) (3) (1) (2) (3)
- 11) Os avaliadores costumam avaliar de forma mais favorável os funcionários com os quais simpatizam. (1) (2) (3) (1) (2) (3)
- 12) A Avaliação de Desempenho ajuda a fazer com que as promoções sejam justas. (1) (2) (3) (1) (2) (3)
- 13) Ela indica quais são os funcionários incompetentes. (1) (2) (3) (1) (2) (3)
- 14) Faz com que a organização tome decisões administrativas mais justas. (1) (2) (3) (1) (2) (3)
- 15) Os avaliadores respeitam as normas e os critérios de avaliação de desempenho. (1) (2) (3) (1) (2) (3)
- 16) Auto-avaliações podem servir para que avaliados corrijam injustiças dos avaliadores. (1) (2) (3) (1) (2) (3)
- 17) A Avaliação de Desempenho é justa quando o avaliado e avaliador discutem juntos seus resultados. (1) (2) (3) (1) (2) (3)
- 18) Ela é um meio válido para se identificar necessidades de treinamento. (1) (2) (3) (1) (2) (3)
- 19) Ela visa mais punir do que recompensar os funcionários. (1) (2) (3) (1) (2) (3)
- 20) Deve servir para a organização identificar obstáculos ao desempenho dos funcionários. (1) (2) (3) (1) (2) (3)
- 21) Ela é mais correta quando o avaliador tem contato direto com o trabalho do avaliado. (1) (2) (3) (1) (2) (3)
- 22) Os funcionários que recebem boas avaliações são bem recompensados pela organização. (1) (2) (3) (1) (2) (3)
- 23) Na Avaliação de Desempenho, os avaliadores costumam prejudicar os funcionários que lhes são antipáticos. (1) (2) (3) (1) (2) (3)
- 24) Os funcionários devem participar do processo de Avaliação de Desempenho. (1) (2) (3) (1) (2) (3)
- 25) É imprescindível que avaliado e avaliador discutam juntos os resultados da Avaliação de Desempenho. (1) (2) (3) (1) (2) (3)
- 26) Na organização onde trabalho, recebe melhor avaliação o funcionário que é mais eficiente. (1) (2) (3) (1) (2) (3)
- 27) O sistema de Avaliação de Desempenho deve ser imposto de cima para baixo, hierarquicamente. (1) (2) (3) (1) (2) (3)
- 28) Os objetivos da Avaliação estão claros e são justos. (1) (2) (3) (1) (2) (3)

OS CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Do mesmo modo, responda às questões seguintes de acordo com a sua opinião sobre quais os critérios que devem ser considerados na Avaliação de Desempenho:

1 - *Discordo*

2 - *Não tenho opinião formada*

3 - *Concordo*

- 1) Adaptabilidade - adequação a novas circunstâncias no ambiente ou na forma de trabalho. (1) (2) (3)
- 2) Auto-desenvolvimento - empenho na busca do próprio desenvolvimento mediante iniciativa própria. (1) (2) (3)
- 3) Comprometimento - forma pela qual o empregado atua de maneira a assegurar o alcance dos resultados propostos para o trabalho a ser executado. (1) (2) (3)
- 4) Cooperação - disposição em colaborar com colegas e chefia na execução dos trabalhos. (1) (2) (3)
- 5) Dedicção - capacidade de centrar esforços na execução do trabalho. (1) (2) (3)
- 6) Iniciativa - capacidade de agir com desembaraço para resolver problemas que surjam no trabalho. (1) (2) (3)
- 7) Contribuição criativa - atitude de oferecer sugestões para o aprimoramento do trabalho. (1) (2) (3)
- 8) Relacionamento Interpessoal - facilidade de lidar de modo cortês com colegas, superiores e subordinados e com o público em geral. (1) (2) (3)
- 9) Comunicação oral - capacidade de expressar idéias oralmente. (1) (2) (3)
- 10) Liderança - capacidade para coordenar e conduzir pessoas para a consecução de objetivos. (1) (2) (3)
- 11) Responsabilidade - cuidado e seriedade com que se desempenha as atividades. (1) (2) (3)
- 12) Imparcialidade - atitude objetiva e imparcial no tratamento de assuntos relacionados com os servidores subordinados. (1) (2) (3)
- 13) Credibilidade profissional - capacidade de se fazer acreditar junto a outras pessoas, pelo seu conhecimento e domínio profissional. (1) (2) (3)
- 14) Conhecimento do trabalho - domínio dos métodos e técnicas necessários à execução das tarefas. (1) (2) (3)
- 15) Planejamento - habilidade para ordenar as ações no trabalho, sem desperdício de tempo e de recursos. (1) (2) (3)
- 16) Disciplina - observância da hierarquia e respeito às normas legais e regulamentos da Instituição. (1) (2) (3)
- 17) Assiduidade - presença permanente no local de trabalho, nos termos do contrato estabelecido junto à Instituição. (1) (2) (3)
- 18) Pontualidade - cumprimento do horário estabelecido no contrato de trabalho firmado junto à Instituição. (1) (2) (3)
- 19) Trabalho em equipe - adaptação a tarefas designadas para execução em grupo. (1) (2) (3)
- 20) Comunicação escrita - capacidade de expressar idéias de forma escrita. (1) (2) (3)
- 21) Capacidade gerencial - modo pelo qual se utiliza autoridade do

- cargo na orientação e acompanhamento dos subordinados no trabalho. (1) (2) (3)
- 22) Organização - capacidade de manter o material e as ações de trabalho de forma a facilitar a execução das tarefas e a atender às necessidades do serviço. (1) (2) (3)
- 23) Zelo - capacidade de cuidar diligentemente da manutenção e da segurança de máquinas e equipamentos e de evitar desperdício do material de trabalho. (1) (2) (3)
- 24) Qualidade do trabalho - desempenhar as tarefas dentro de padrões estabelecidos anteriormente. (1) (2) (3)
- 25) Cumprimento de prazos - conclusão das atividades nos prazos estabelecidos. (1) (2) (3)

DADOS PESSOAIS E FUNCIONAIS

A seguir, escolha apenas uma alternativa e marque com um "X" a opção que melhor caracterize sua situação em relação a:

1) Escolaridade:

- | | |
|-------------------------|-----------------------|
| (1) 1º grau incompleto | (7) superior completo |
| (2) 1º grau completo | (8) especialização |
| (3) 2º grau incompleto | (9) mestrado |
| (4) 2º grau completo | (10) doutorado |
| (5) 2º grau técnico | |
| (6) superior incompleto | |

2) Sua posição dentro do Sistema de Avaliação de Desempenho em vigência:

- (1) Você avalia desempenho e tem seu desempenho avaliado por outros.
- (2) Você avalia desempenho, mas não tem seu desempenho avaliado por outros.
- (3) Você tem seu desempenho avaliado por outro, mas não avalia desempenho de outros.

3) Quantos cursos relacionados ao seu trabalho e/ou promovidos por esta organização você participou:

- () nenhum
- () entre 1 e 3
- () mais de 4
- () não me lembro

Por favor, preencha os espaços em branco de acordo com o que se pede:

4) Informações Gerais:

Idade: _____; Cargo: _____; Sexo (Masc./Fem.): _____;

Ocupa cargo de chefia (sim/não)? _____;

Setor de trabalho: _____; Tempo de trabalho na Casa: _____;

5) Há quanto tempo você ocupa este cargo?

- (1) até dois anos
- (2) entre 2 e 8 anos
- (3) entre 8 e 13 anos
- (4) entre 13 e 19 anos
- (5) mais de 20 anos