



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

ATHOS OLIVEIRA CARVALHO

**A PERCEPÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PELO
SERVIDOR PÚBLICO: Estudo de caso do Instituto Brasília
Ambiental (IBRAM)**

Brasília – DF

2013

ATHOS OLIVEIRA CARVALHO

**A PERCEPÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PELO
SERVIDOR PÚBLICO: Estudo de caso do Instituto Brasília
Ambiental (IBRAM)**

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

Professora Orientadora: Especialista, Débora
Dorneles Barem

Brasília – DF
2013

Carvalho, Athos Oliveira.

A Percepção da Avaliação de Desempenho Pelo Servidor Público: Estudo de Caso do Instituto Brasília Ambiental (IBRAM) – Brasília, 2013.

52 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2013.

Orientador: Prof. Débora Dorneles Barem, Departamento de Administração.

1. Avaliação de Desempenho. 2. Serviço Público 3. Gestão de pessoas

ATHOS OLIVEIRA CARVALHO

**A PERCEPÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PELO
SERVIDOR PÚBLICO: Estudo de caso do Instituto Brasília
Ambiental (IBRAM)**

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

Athos Oliveira Carvalho

Especialista, Débora Dorneles Barem
Professora-orientadora

Doutor, Francisco Antônio Coelho Júnior
Professor-Examinador

Brasília, 04 de fevereiro de 2013

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu Deus pelas oportunidades oferecidas e pelas ricas bênçãos derramadas em minha vida.

À minha amada esposa, Kelly, pela compreensão, apoio e paciência nos momentos difíceis desta caminhada.

Aos meus pais, Isaias e Nilce, que não mediram esforços para me dar a melhor educação possível e valiosos ensinamentos.

À professora Débora, pela dedicação e acompanhamento neste trabalho.

Aos servidores do Instituto, pelo tempo e atenção disponibilizados para a realização desta pesquisa.

“A batalha é quase sempre ganha na mente. É pela renovação de nossa mente que
nosso caráter e comportamento se transformam”

John R. W. Stott

RESUMO

O objetivo do presente estudo foi identificar, de forma empírica, as percepções dos servidores do IBRAM (Instituto Brasília Ambiental) sobre a avaliação de desempenho individual, com questionamentos sobre sua aplicação, resultados, utilização, fatores positivos e negativos. Por meio de uma abordagem quantitativa, foi realizada a coleta de dados utilizando questionário do tipo Likert. Obteve-se uma amostra de 59 participantes da pesquisa. Após a coleta, os dados foram analisados pelo programa SPSS 20. Foram encontradas correlações fortes entre feedback, valorização e resultados da avaliação de desempenho à que estes servidores são submetidos. Além da contribuição acadêmica, a pesquisa se propõe a oferecer dados concretos que possam auxiliar no aperfeiçoamento da política de gestão de pessoas desta entidade.

Palavras-chave: 1.Avaliação de Desempenho 2.Serviço Público. 3.Gestão de Pessoas.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Autores e Definições de Avaliação de Desempenho

Quadro 2 - Prós e Contras da Avaliação 360 graus

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Dados demográficos

Tabela 2 – Resultado do Questionário

Tabela 3 – Correlação entre Valorização da ADI e Resultados

Tabela 4 – Correlação entre Feedback e Valorização da ADI

Tabela 5 – Correlação entre Resultado e Feedback

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AD – Avaliação de Desempenho

ADI – Avaliação de Desempenho Individual

IBRAM – Instituto Brasília Ambiental

GEREH – Gerência de Recursos Humanos

GDF – Governo do Distrito Federal

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
	1.1 Formulação do problemas.....	12
	1.2 Objetivo Geral	12
	1.3 Objetivos Específicos	12
	1.4 Justificativa	12
2	REFERENCIA TEÓRICO.....	14
	2.1 Desempenho nas Organizações.....	14
	2.1.1 Eficiência e eficácia do desempenho	15
	2.2 Avaliação de Desempenho	17
	2.2.1 Trajetória e Contextualização da Avaliação de Desempenho.....	17
	2.2.2 Conceito.....	18
	2.2.3 Objetivos.....	19
	2.2.4 Modelos.....	21
	2.2.5 Tendências do Avaliador	25
	2.3 Avaliação de Desempenho no Serviço Público	26
	2.3.1 Avaliação de Desempenho no IBRAM	28
3	METODOLOGIA DE PESQUISA	30
	3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa	30
	3.2 Caracterização da organização	30
	3.3 População e amostra	32
	3.4 Instrumento de pesquisa	33
	3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados	33
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	35
	4.1 Dados demográficos.....	35
	4.2 Apresentação e análise dos dados	36
	4.3 Análise das correlações.....	39
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	43
	REFERÊNCIAS	45
	APÊNDICE - Organograma do IBRAM.....	49
	ANEXOS - Questionário	50

1 INTRODUÇÃO

O campo da Gestão de Pessoas nos órgãos públicos, assim como nas empresas privadas, apresenta diversos desafios para gestores e administradores. Um dos maiores enfrentados é o de como utilizar o sistema de avaliação de desempenho como instrumento capaz de proporcionar o desenvolvimento e crescimento profissional dos servidores. Hoje, se espera que o servidor deixe de ser apenas um funcionário passivo e transforme-se em um colaborador ativo, que assuma responsabilidades, tenha capacidade de iniciativa e seja eficiente. E, para que isto aconteça, se faz necessário um acompanhamento eficaz de cada indivíduo, valendo-se não apenas de uma ótima avaliação de desempenho, mas sim uma gestão integrada e efetiva.

Neste caso, a avaliação serve como instrumento para fornecer dados que subsidiarão a atuação dos gestores organizacionais, no que diz respeito à sua política de gestão de recursos humanos e na transformação dos órgãos públicos.

A busca pelo desenvolvimento institucional deve se basear, antes de tudo, no conhecimento da organização e no conhecimento das pessoas que ali trabalham. Compreender suas atividades e percepções acerca do trabalho pode ser um diferencial e uma vantagem competitiva, gerando melhor desempenho quando da utilização correta de ferramentas de diagnóstico e de gestão pela área de recursos humanos (SANTOS, 2011).

Esta pesquisa tem como finalidade investigar a eficácia da avaliação de desempenho aplicada no Instituto Brasília Ambiental - IBRAM e seus resultados no desempenho do servidor público deste Instituto. Ela diferencia-se das demais, pois analisará uma entidade Distrital, visto que grande parte das pesquisas neste assunto estudou órgãos federais. Outro diferencial é a amostra, que se restringiu apenas aos servidores de carreira.

Além da contribuição teórica para a área da Gestão de Pessoas, espera-se que este trabalho possa servir de aporte para um futuro desenvolvimento e melhoria desta avaliação de desempenho, que é adotada não apenas por esta autarquia em questão, mas também pelos demais órgãos do Governo do Distrito Federal.

1.1 Formulação do Problema

Este trabalho visa responder a seguinte questão: Na percepção dos servidores, a avaliação de desempenho utilizada no Instituto Brasília Ambiental apresenta resultados eficazes para os objetivos a que se propõe?

1.2 Objetivo Geral

Analisar, pela ótica dos servidores públicos efetivos do IBRAM, a eficácia e os resultados da avaliação de desempenho utilizada no Instituto Brasília Ambiental.

1.3 Objetivo Específico

- Explicitar o sistema de avaliação de desempenho da autarquia em questão.
- Identificar, por meio de questionário, a percepção dos servidores quanto ao sistema de avaliação de desempenho adotada por esta autarquia.
- A partir dos resultados da pesquisa aplicada, fornecer dados e informações que poderão apoiar ao desenvolvimento da avaliação de desempenho utilizada.

1.4 Justificativa

As organizações necessitam constantemente avaliar o seu desempenho e o de seus membros. Para Adler (2002, p. 6), “as pessoas que compõem uma organização são um grande potencial: quanto melhor for o seu desempenho e a gestão deste, maior será a sua eficácia.”

De acordo com Kilimnik (1998), citado por Santos (2005), se a construção de um programa voltado para a análise e avaliação dos profissionais não for tratada com a devida seriedade, os prejuízos podem ser irreparáveis para a

organização. O autor ainda esclarece que a aplicação inadequada de uma avaliação pode originar problemas de insatisfação no trabalho, motivação e decréscimo de produtividade.

Sabe-se que as organizações e entidades públicas, por possuírem estruturas mais rígidas, de forma geral, apresentam um desenvolvimento e adaptação ao ambiente externo mais lento do que as organizações privadas. E a avaliação de desempenho é algo que precisa ser constantemente desenvolvida e valorizada, sendo um dos pontos chaves para se obter o alcance do almejado crescimento e evolução.

O modelo de avaliação de desempenho que é adotado pelo IBRAM e por todo o Governo do Distrito Federal é o mesmo desde que foi instituída a legislação do servidor público aplicada ao Distrito Federal (Lei nº 8.112/90 aplicada ao DF). Desde sua implementação até o presente momento, esta avaliação de desempenho não recebeu nenhum tipo de mudança ou melhoria.

Visando satisfação desta lacuna no serviço público, a valorização e acompanhamento apropriado do desempenho do servidor, a presente pesquisa justifica-se pela necessidade de análise e revisão do modelo que é adotado pelo Instituto Brasília Ambiental, entidade autárquica do Distrito Federal. Além da contribuição acadêmica, espera-se que a pesquisa possa fornecer dados importantes que servirão de apoio para os gestores do órgão; dados que possivelmente serão necessários para um futuro desenvolvimento e enriquecimento do modelo de gestão de desempenho que ali é empregado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta referencial, de fundamentação teórica e empírica, levanta conceitos de diversos autores, estabelecendo comparações, além de utilizar a legislação federal e distrital, de forma que se possa esclarecer e contextualizar a problemática estudada nesta pesquisa.

Antes de examinarmos a avaliação de desempenho, seus elementos e vertentes, é necessário tentarmos compreender primeiramente o que se aborda sobre o tema desempenho, principalmente aquele relacionado às organizações.

2.1 Desempenho nas Organizações

Para Ribeiro (2000), “desempenho é o esforço físico e mental despendido na execução de uma tarefa ou atribuição. É a realização efetiva de um trabalho (RIBEIRO, 2000). Para Arvey e Murphy (1998) citados por Ribeiro (2000) o desempenho não corresponde simplesmente à execução de um trabalho específico mas sim um agrupamento de atividades que agregam valor à empresa. De acordo com Oliveira-Castro (1996) desempenho se refere aos conhecimentos e habilidades empregados na execução de uma tarefa ou obrigação de determinado cargo. Para Bergamini e Beraldo (1988) a palavra *desempenho* expressa ação, atuação e comportamento.

Neste trabalho, adotaremos a definição utilizada por Coelho Jr (2009) para desempenho, que se refere ao conjunto de comportamentos manifestados pelo indivíduo no exercício de suas atribuições e responsabilidades.

O desempenho no trabalho é afetado por diferentes fatores:

- contexto extra-organizacional: situação econômica do país, oferta de mão-de-obra, oferta de empregos, legislação trabalhista e similares;
- características organizacionais: clima e culturas organizacionais, políticas e práticas de administração e de administração de recursos humanos, sistemas de recompensas e de punições, incluindo sistema de promoções funcionais e similares, relações de poder, resultados esperados pela organização como um todo e para

cada um de seus elementos, atuação gerencial, formas de controle utilizadas na organização;

- ambiente de tarefas: características e escopo do trabalho, tipo de relacionamento interpessoal do grupo funcional, qualidade da comunicação com as chefias, suporte organizacional, meios disponíveis para realização da ação, competição entre grupos, adequação do ambiente físico e similares; e
- características do trabalhador: personalidade, habilidades, conhecimentos, atitude, idade, sexo, escolaridade, motivações, estilo cognitivo, aparência pessoal e similares (ENAP, 2000).

Coelho Jr (2009) ainda define desempenho incompetente ou inapropriado como àquele que está aquém daquilo que é esperado pela organização. “Para ser competente, o desempenho deve ser capaz de gerar impacto tanto em nível micro (os resultados de trabalhos dos indivíduos) quanto em nível macro” (COELHO JR, 2009)

Para Santos (2011), a identificação de um baixo desempenho de um funcionário pode refletir lacunas no processo de planejamento estratégico da organização, principalmente no tocante a ações de adequação do indivíduo ao cargo, políticas de treinamento, possibilidades de promoções, estímulo a maior produtividade e abertura para possibilidade de *feedbacks* por parte dos funcionários. Brito e Vasconcelos (2004) arrazoam que um melhor desempenho de uma organização é sinônimo de vantagem competitiva no local onde está inserida.

2.1.1 Eficiência e eficácia de Desempenho

A eficiência e a eficácia são as características mais desejadas pelas organizações para o desempenho. A administração científica está voltada para a organização do trabalho de forma eficiente (MASIERO, 2007). Para este autor, ser eficiente é realizar uma tarefa na forma, no tempo e com a qualidade predeterminados; e ser eficaz significa realizar a atividade necessária e prioritária à continuidade dos negócios. De acordo com o autor, a preocupação com a eficiência e a eficácia é uma constante na prática da administração.

Já para Bergamini e Beraldo (1988), a eficiência é o produto do grau de adequação e qualidade com que uma pessoa realiza determinada atividade ou tarefa. A eficácia do desempenho está, por conseguinte relacionada ao fato de as pessoas fazerem o que tem que ser feito, apresentando conseqüentemente o resultado esperado.

De acordo com Dalf (1999), a eficácia para a organização é o grau em que esta realiza seus objetivos. Para o autor o conceito de Eficácia é abrangente. A idéia “implicitamente leva em consideração um leque de variáveis tanto do nível organizacional como do departamental. A eficácia avalia a extensão em que os múltiplos objetivos – oficiais ou operativos – foram alcançados” (Dalf, 1999). O autor ainda diz que:

“eficiência é um conceito mais limitado que diz respeito aos trabalhos internos da organização. A eficiência organizacional é o volume de recursos utilizados para produzir uma unidade de produto. Ela pode ser medida como a razão entre as entradas e as saídas. Se uma organização puder conseguir um determinado nível de produção com menos recursos que outra, diz-se que ela é mais eficiente” (Daft, 1999, p. 39)

Torres (2004), citado por Castro (2006), apresenta os dois conceitos para a área pública:

“Eficácia: basicamente, a preocupação maior que o conceito revela se relaciona simplesmente com o atingimento dos objetivos desejados por determinada ação estatal, pouco se importando com os meios e mecanismos utilizados para atingir tais objetivos. Eficiência: aqui, mais importante que o simples alcance dos objetivos estabelecidos é deixar explícito como esses foram conseguidos. Existe claramente a preocupação com os mecanismos utilizados para obtenção do êxito da ação estatal, ou seja, é preciso buscar os meios mais econômicos e viáveis, utilizando a racionalidade econômica que busca maximizar os resultados e minimizar os custos, ou seja, fazer o melhor com menores custos, gastando com inteligência os recursos pagos pelo contribuinte” (Torres, 2004, p. 175).

Estes conceitos se fazem necessários para o entendimento claro do que se está avaliando em um servidor e quais são os aspectos importantes para a organização. De posse destas idéias, tratar-se-á, por conseguinte, da avaliação de desempenho de forma mais específica.

2.2 Avaliação de Desempenho

Neste tópico, serão abordados alguns aspectos da avaliação de desempenho: sua história, definição, objetivos, modelos, aplicações e problemas.

2.2.1 Trajetória e Contextualização da Avaliação de Desempenho

Apesar de já ser utilizada desde a antiguidade, foi com o surgimento do capitalismo e das grandes indústrias que a avaliação do desempenho humano ganhou maior significado (Brandão, Guimarães 2001). Já Chiavenato (2004) afirma que a avaliação de desempenho começou a ser utilizada no Serviço Público Federal dos Estados Unidos, onde foi implementado um formulário que avaliava anualmente o desempenho de seus servidores. Em 1880 este mesmo sistema também foi adotado pelo exercito americano. Porém somente após a Segunda Guerra Mundial, a avaliação de desempenho começou a ser utilizada em larga escala pelas organizações, ao passo que esta avaliação se preocupava exclusivamente com o aumento da capacidade produtiva.

Ao perceberem que a eficiência das organizações ainda deixava a desejar, os administradores deslocaram suas preocupações; antes focadas somente nas máquinas, agora passaram a se preocupar com os trabalhadores. Percebeu-se a “importância do ser humano dentro das organizações e seu papel dinamizador dos demais recursos organizacionais” (CHIAVENATO, 2004). Este desempenho humano não poderia ser deixado de lado, mas necessitava ser avaliado e orientado para os objetivos da empresa. Para Guimarães, Nader e Ramagem (1998), citados por Brandão e Guimarães (2001), ao longo do século XX, a avaliação de desempenho passou das metodologias de controle dos tempos e movimentos para processos que consideram o empregado e seu trabalho como parte de um contexto organizacional e social mais amplo.

A eficácia empresarial é o objetivo para o qual converge toda a ação administrativa (DONATO, KUBO, PEREIRA, OLIVA, 2011). Etzioni (1989) citado por Donato et. al. (2011) cita que a eficácia ou nível de desempenho expressam o grau com que as empresas atingem seus objetivos e a situação ou imagem para as quais convergem a aplicação de recursos e os compromissos dos participantes.

A Avaliação de Desempenho dentro do ambiente organizacional, para Lotta (2002), faz parte de uma nova função da área de Gestão de Pessoas, que é o planejamento estratégico da organização. Função esta que vai além das tradicionais responsabilidades desta área, como controlar, registrar e fazer o pagamento.

2.2.2. Conceito

Mas qual seria a definição para o termo “Avaliação de Desempenho”? É importante que se tenha em mente um conceito claro. Veremos a seguir uma tabela com as definições de alguns autores da área:

Quadro 1 - Autores e Definições de Avaliação de Desempenho

Autor	Data	Definição
Bergamini e Beraldo	1988	“constitui-se, portanto, no veículo da estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho e, por isso, do potencial humano de toda a empresa.”
DeNisi	2000	“sistema em que é atribuída uma pontuação para determinar o nível de desempenho de um indivíduo ou grupo.”
Lotta, G. S.	2002	“é um mecanismo que busca conhecer e medir o desempenho dos indivíduos na organização, estabelecendo uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado por esses indivíduos.”
Odelius, C. C.	2000	“conjunto de normas e procedimentos que possibilita o diagnóstico e gestão de desempenho, fornecendo informações para outros sistemas de incentivos ao desempenho satisfatório, movimentação e alocação de pessoal, entre outros.”

Oliveira-Castro, G. A.	1994	“um conjunto de normas e procedimentos utilizados pelas organizações para aferir o nível de produtividade dos seus empregados”
Perazzolo, E.	2008	“verifica se o colaborador possui ou não as competências técnicas necessárias para exercer a função, apresentando os pontos fortes e os aspectos de melhoria.”

Fonte: Elaborado pelo autor

2.2.3 Objetivos da AD

A avaliação de desempenho não possui sentido e eficácia quando utilizada sozinha e não pode se limitar a apenas uma avaliação seca, aparente e superficial do superior em relação ao subordinado. Deve-se entender sua finalidade e objetivo. Ela deve servir de aporte e insumo para a gestão de pessoas na instituição. De acordo com DeNisi (2000) citado por Santos (2005), o propósito da Avaliação de Desempenho é, em última instância, o aperfeiçoamento do desempenho da organização como um todo.

Para Andreassi (1994) a avaliação de desempenho possui 5 objetivos: treinamento/desenvolvimento, aumentos salariais/promoções, comunicação, planejamento de recursos humanos e aspectos legais. De acordo com Lotta (2002), Andreassi caracteriza, em seu trabalho, cada um destes objetivos, como visto a seguir:

Treinamento e desenvolvimento: “serve como mecanismo de identificação das deficiências e aptidões dos funcionários, o que permite desenvolver programas de capacitação e treinamento que possam diminuir ou até mesmo suprir tais deficiências”, aborda Lotta (2002).

Aumentos salariais e promoção: a avaliação fornecerá dados e informações para a política de promoção e aumentos salariais. Porém “deve-se ter cuidado para que a avaliação não esteja intimamente atrelada às recompensas salariais, pois isso muitas vezes compromete a viabilidade do sistema” (Andreassi, 1994). Segundo Lotta, esta é “a maior barreira enfrentada pela administração pública no que tange à sua correta utilização.”

Comunicação: a avaliação possibilita a comunicação e o diálogo entre o superior e o subordinado, com relação ao desempenho no trabalho.

Planejamento de Recursos Humanos: de acordo com Lotta (2002), a avaliação é capaz de fornecer subsídios para o planejamento estratégico da área de Recursos Humanos. “Permite que a organização estabeleça políticas de desenvolvimento de seus funcionários nos quesitos necessários ao melhor desempenho e utilização dos talentos disponíveis.”

Aspectos legais: este objetivo, relacionado à administração pública, visa atender a obrigatoriedade, estabelecida por lei, da realização da avaliação para medir o desempenho dos servidores, dados estes que servem para sua aprovação em estágio probatório e composição de pontos para promoção salarial.

Por sua vez, Perazzolo (2008) também resume os objetivos fundamentais da Avaliação de Desempenho, alguns exibidos abaixo:

1. “Ajustar os objetivos com as metas da organização e da equipe.”
2. “Desenvolver a visão sistêmica da organização.”
3. “Buscar eficiência na comunicação interna.”
4. “Manter a motivação e o compromisso”
5. “Identificar necessidades de treinamento.”
6. “Avaliar o potencial e obter o máximo de produtividade de cada colaborador.”

De acordo com Santos (2005), deve existir sempre uma idéia nítida do propósito de realização do processo de avaliação. “Caso os propósitos não promovam algum benefício percebido e aceito como válido pelos avaliados, ainda que restrito ao contexto organizacional, a probabilidade de rejeição ao processo é considerável.” (Santos, 2005)

2.2.4 Modelos de AD

Para Mabey, Salaman e Storey (1998) citados por Donato et al. (2011), não existe apenas um modelo amplamente aceito para avaliação de desempenho; no entanto todos possuem uma formação combinada pelas seguintes fases:

1. Estabelecer objetivos de desempenho
2. Medir resultados
3. Fornecer feedback dos resultados
4. Recompensar de acordo com os resultados
5. Melhorar objetivos e atividades

1) Escala Gráfica

Um dos modelos mais conhecidos e amplamente utilizado nas entidades e órgãos públicos é o método de Escala Gráfica. De acordo com Adler (2002) “as escalas gráficas foram alavancadas nos negócios há cerca de 80 anos por Donald Peterson (‘The Scott Company Graphic Rating Scale’), sendo provavelmente a mais antiga técnica formal de avaliação de desempenho.”

Segundo Gil (2001), o método da escala gráfica consiste em um formulário de dupla entrada, no qual as linhas representam os fatores a serem avaliados e as colunas os graus de avaliação, os quais indicam quão satisfatório é o desempenho do avaliado. Pontes (1986) conceitua:

“O método da Escala Gráfica traz as vantagens da facilidade de entendimento por parte de toda a organização, por ser simples sua aplicação e por permitir averiguar o desempenho dos funcionários frente às características mais preconizadas pelas organizações. No entanto, o método apresenta uma série de desvantagens, não permitindo flexibilidade por parte do avaliador, apresentando distorções de desempenho, se preocupando apenas com o passado e não com o futuro, fazendo com que o papel do superior seja o de juiz e o do subordinado de réu (PONTES, 1986, p. 23).”

Para Silva (2006), “a consequência previsível para esta opção é o rigor e a imparcialidade da avaliação”. Adler (2002) também expõe:

“a rigidez que tornaria o método objetivo é exatamente o que o faz defasado, pois acaba dando brecha para usos distorcidos do mesmo sem que isto possa ser corrigido. Em momento algum ele trata da subjetividade da qual pode ser alvo, estando preocupado

apenas com a estrutura da ferramenta, e não com o uso que será feito dela.” (ALDER, 2002, p.14)

Ainda segundo Adler (2002) “os métodos tradicionais de avaliação de desempenho geralmente são burocratizados, rotineiros e repetitivos, funcionando como um fim e não como um meio.” Citado pela autora, Enriquez (2000) afirma que tais características são compatíveis com o modelo taylorista e com a ótica tecnocrática. Para ele, falta liberdade de forma e conteúdo, tornando-os pouco compatíveis com as atuais tendências organizacionais. Adler (2002) propõe que a avaliação de desempenho se apresente como um artifício que unifique as práticas de recursos humanos, “servindo como elemento de ligação dos processos de provisão, recompensas, desenvolvimento, realocação, dispensa (demissão), manutenção e monitoração de pessoas.” Para Milkovich (2000) a avaliação é uma forma de *feedback* para os funcionários, proporcionando orientação, autocontrole, maior responsabilidade além de condições para o crescimento profissional.

2) Comparação Binária

Segundo Pontes (2005) este modelo avalia dois indivíduos de uma mesma equipe de trabalho através da comparação, empregando uma tabela de dupla entrada.

Para o autor, este é um métodos precário e não observa a finalidade da avaliação de desempenho, “uma vez que se prende ao passado, não permite ações para melhoria de desempenho e dificulta a comunicação entre líderes e membros das equipes.” (PONTES, 2005)

2) Escolha forçada

Este é um método tradicional, e a aplicação se dá de forma individual. Segundo Pontes (2005) o modelo “parte de uma suposição correta, a de que em qualquer sociedade devem existir diferenças de desempenho. Ou seja, em qualquer organização, sempre existirão pessoas com desempenhos diferenciados. Alguns a baixo do esperado, outros com desempenho satisfatório e alguns poucos com desempenho além de todos os demais.

Ainda segundo o autor, a partir desta premissa, a empresa pode desligar os funcionários que apresentarem os piores desempenhos. Já os funcionários excepcionais se esforçarão para continuar neste patamar. E os que possuem

desempenho satisfatório querem subir de patamar ou no mínimo não escorregarem para o de baixo.

4) Avaliação 360 graus

Um modelo que tem apresentado grande crescimento em sua utilização devido à sua inovação é a avaliação 360 graus. Branco (2011) diz que “apesar de a forma mais elementar de se avaliar estar explícita nos elementos chefe *versus* subordinado, vem sendo disseminada nos últimos anos a denominada avaliação 360 graus.” Inclusive alguns órgãos públicos federais já começaram a adotar este modelo, através do Decreto 7.133/2010.

A inovação do método se dá justamente pela sua maneira de aplicação e interação entre avaliador e avaliado. A questão importante aqui é “quem está aplicando”, pois é possível obter uma condução por diferentes frentes, não apenas pelo superior hierárquico.

Esta avaliação também é conhecida por feedback 360°, feedback com múltiplas fontes ou avaliação multivisão.

“neste modelo o avaliado tem seu desempenho analisado não somente pelo superior hierárquico, mas também por aqueles que interagem com o mesmo em seu ambiente de trabalho, podendo ser desde um colega ou uma auto-avaliação, até um cliente. Dessa forma a avaliação 360 graus visa enriquecer o nível de informações angariadas pelo processo.” (BRANCO, 2011, p. 23)

Para Robbins (2002) citado por Bezerra (2010), este método de avaliação de desempenho oferece um *feedback* de desempenho de todos aqueles que formam o círculo de contatos diários do colaborador. Temos a baixo uma tabela que resume os prós e contras de uma avaliação 360 graus:

Quadro 2 - Prós e Contas da Avaliação 360 graus

PRÓS DA AVALIAÇÃO 360 GRAUS

1. O sistema é mais abrangente já que são reunidas respostas de várias perspectivas;
2. A qualidade das informações é melhor (a qualidade dos respondentes é mais importante que a quantidade);
3. Complementa as iniciativas de TQM (*Total Quality Mannagement*) enfatizando equipes e clientes internos/externos;

4. Pode suavizar noções tendenciosas/preceitos, visto que o *feedback* vem de mais pessoas, e não apenas de uma fonte;

5. O *feedback* de colegas e de outros pode contribuir para o auto-desenvolvimento do funcionário.

CONTRAS DA AVALIAÇÃO 360 GRAUS

1. O sistema é complexo na combinação de todas as respostas;

2. O *feedback* pode ser intimidante e causar ressentimento se o funcionário sentir que os respondentes fizeram “complô” contra ele;

3. Pode haver opiniões conflitantes, embora precisas, de cada ponto de vista respectivo;

4. O sistema requer treinamento para funcionar bem;

5. Os funcionários podem tramar ou “jogar” com o sistema, dando avaliações inválidas uns aos outros.

6. Os avaliadores não poderão ser responsabilizados se suas avaliações forem anônimas.

Fonte: Bohlander e Snell (2009)

Robbins (2002) ainda complementa, dizendo que pode haver um inconveniente na avaliação 360°, pois o colaborador pode se sentir na berlinda, e com isto o processo de avaliação se torna algo doloroso e estressante.

5) Auto-avaliação

Outro método inovador é a Auto-avaliação de desempenho. “De acordo com Adler (2002), neste método, cada pessoa ou grupo se avalia constantemente quanto à sua performance, eficiência e eficácia, tendo em vista os parâmetros fornecidos pela organização.” Para a autora, é uma proposta interessante, mas que não chega a lugar algum isoladamente, e necessita estar fortemente vinculada a outros processos de avaliação e ao processo de treinamento.

“Antes de tudo, é preciso um forte processo de treinamento e aculturação, para que cada funcionário tenha conhecimento do que é esperado dele em sua função de acordo com os objetivos da organização, estando adestrado para querer dar o melhor de si em seu trabalho.” (ADLER, 2002, p. 31)

2.2.5 Tendências do Avaliador

De acordo Pontes (2009), os avaliadores possuem algumas propensões na hora da avaliação. Segundo o autor, este fato ocorre pela dificuldade existente em separar a pessoa do seu desempenho. Ele elenca as principais tendências, que são:

1) Efeito halo

Este efeito ocorre quando o superior gosta do indivíduo a ser avaliado e sua opinião é distorcida, no momento de julgar o seu desempenho. Pelo fato de gostar do indivíduo, sua opinião quanto ao desempenho em todos os fatores é sempre boa.

2) Efeito tendência central

Ocorre quando o líder não gosta de avaliar sua equipe com desempenhos extremados — excelente ou péssimo — e, assim, sua avaliação tende ao centro — média. Para evitar essa tendência, as fichas de qualquer tipo de avaliação devem conter um número par de indicadores.

3) Efeito complacência ou rigor

Esse é o efeito contrário ao da tendência central. Ocorre quando o líder acha que todos os membros da sua equipe têm um ótimo desempenho ou um péssimo desempenho, e, assim, ao avaliá-los, em todos os fatores os indicadores serão extremados.

4) Efeito preconceito pessoal

Ocorre quando, ao avaliar o desempenho de uma pessoa da equipe, essa avaliação é distorcida por puro preconceito em relação à pessoa avaliada. Pode ocorrer preconceito de cor, religião, sexo, entre outros.

5) Efeito “recentidade”

Ocorre quando o líder avalia as ações mais recentes e não as ações de todo o período correspondente à avaliação. Assim, se as últimas ações foram positivas ou negativas, a avaliação refletirá um desempenho ótimo ou ruim. (Pontes, 2009)

2.3 Avaliação de Desempenho no Serviço Público

De acordo com Grillo (1982), citado por Ribeiro (2000), as organizações públicas do Estado brasileiro implementaram, na década de 30, a avaliação de desempenho para ser utilizada na gestão dos seus servidores. Nesta mesma década, a Criação do Conselho Federal do Serviço Público e do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), durante o governo de Getúlio Vargas, também contribuiu para a melhoria e o profissionalismo do Serviço Público. Já se começava a perceber uma maior preocupação com o servidor, chamado de funcionário civil à época. O Decreto-Lei nº 579, de 30 de Julho de 1938, que organizava o DASP, já previa:

“Art. 2º- Compete ao D. A. S. P.:

...

e) promover a readaptação e o aperfeiçoamento dos funcionários civis da União.

h) inspecionar os serviços públicos.”

Ainda na década de 30, a Lei nº 284 de 1936 já começava a estabelecer critérios para a aplicação da Avaliação de Desempenho, além de instituir o concurso como meio de ingresso na carreira pública.

Já a lei 8.112/90 aplicada ao Distrito Federal, estabelece em seu art. 20 que:

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

I - assiduidade;

II - disciplina;

III - capacidade de iniciativa;

IV - produtividade;

V- responsabilidade”

Ao final deste período, o servidor será submetido à homologação da sua avaliação de desempenho por uma comissão constituída para esta finalidade. Caso

o servidor não seja aprovado na avaliação de desempenho, que ocorre durante o estágio probatório, será exonerado ou reconduzido ao seu cargo anterior, caso este já seja servidor efetivo de outro cargo.

Além disso, “a Emenda Constitucional da Reforma Administrativa nº 19 aprovada em 1998, introduziu um novo critério para a demissão: o desempenho do servidor. De acordo com o inciso III, do § 1o, do art. 41, o servidor público estável poderá perder o cargo, mediante procedimento de avaliação periódica, por insuficiência de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa.” (ENAP, 2000, p. 5). Ainda em 1998 a Gratificação de Desempenho e Produtividade, aprovada em 1995, foi transformada em lei (lei nº 9.625 de abril de 1998), fazendo uma integração entre a avaliação de desempenho e a remuneração.

Uma grande contribuição para este assunto advém do trabalho de Lotta (2002), no qual a autora busca comparar a avaliação de desempenho pública em dois casos práticos: um caso nas prefeituras de São Paulo, Brasil, e o outro em Sonthofen, no estado da Bavária, Alemanha. Ela apresenta uma aprimorada revisão de literatura, e estabelece definições e objetivos importantes da Avaliação de Desempenho, inclusive na área pública. A coleta de dados para sua pesquisa empírica foi realizada através de experiências práticas vividas pela autora, por meio de estágios profissionais nestes dois locais.

Em seus resultados, Lotta (2002) encontrou alguns problemas com relação à Avaliação de Desempenho em ambos os casos, dentre os quais, alguns são listados a seguir: Falta de parâmetros de avaliação; Cultura organizacional que subestima a importância da avaliação de desempenho; Avaliação restrita a uma pessoa de nível hierárquico superior; Alguns funcionários não são avaliados. Além destes, percebeu-se que a partir do método utilizado por estas prefeituras, apenas duas funções da avaliação eram utilizadas: função salarial e função legislativa.

Para Grillo (1982), a avaliação de desempenho no serviço público tem sido alvo de muitas críticas a respeito de sua validade e emprego, desde o seu estabelecimento. De acordo com Santos e Cardoso (2002) citados por Santos (2005), a Avaliação de Desempenho da Administração Pública Federal “segue apresentando vícios de caráter gerencial. Segundo esses autores há problemas vinculados ao despreparo dos gerentes, à baixa valorização e ao desconhecimento

do potencial gerencial da Avaliação de Desempenho. Ainda quanto aos aspectos de ordem gerencial argumentam:

[...] a avaliação de desempenho na Administração Federal não obteve êxito nas tentativas de libertar-se da discricionariedade, da tolerância, do paternalismo, da condescendência e mesmo da displicência que sempre condenaram os instrumentos de avaliação dos servidores ao desuso, em pouco tempo. A experiência mais recente tem repetido as distorções verificadas no passado, especialmente a falta de uniformidade na aplicação dos critérios de aferição de desempenho, decorrente da diversidade de chefias responsáveis pela avaliação.” (SANTOS, 2005, p. 21)

Para Odélius (2007), apesar da aplicação da avaliação de desempenho ter se iniciado em 1936 (Lei no 284/1936), e já ter passado por 3 regulamentações legislativas, com seus resultados muito questionados, ainda assim não existe um acolhimento dos conhecimentos adquiridos sobre o assunto, para que haja uma estruturação de novos sistemas.

Em sua pesquisa empírica a autora concluiu que, para os entrevistados, “os atuais sistemas de avaliação usados na administração pública para apuração do desempenho com a finalidade de concessão de gratificação são deficientes e não efetivos” Odélius (2007). Nos resultados do trabalho, ficou indicado que aspectos culturais e relativos ao preparo gerencial para aplicação são os que influenciam os sistemas de avaliação de desempenho. Para a autora, “a gestão de desempenho deve, além de atender a ganhos de produtividade para a organização, trazer consigo uma perspectiva de crescimento profissional e pessoal” Odélius (2007).

2.3.1 Avaliação de Desempenho no IBRAM

O modelo de avaliação utilizado pelo IBRAM é o de escala gráfica, esclarecido anteriormente. Suas diretrizes foram instituídas pela lei nº 8.112/90 aplicada ao Distrito Federal e ratificado pela lei complementar nº 840 de dezembro de 2011 em seu artigo 28.

Esta avaliação individual é realizada a cada seis meses, quando são entregues aos chefes imediatos dos avaliados formulários contendo uma lista de

atributos e qualidades a serem medidos de acordo com o desempenho de cada servidor. Os fatores de avaliação estão expressos na própria legislação, que são: Assiduidade, Disciplina, Capacidade de Iniciativa, Produtividade e Responsabilidade.

Cada um destes fatores é acompanhado de uma breve descrição, a fim de facilitar o entendimento de ambas às partes. Em seguida existe um quadro com os critérios de avaliação relacionados à escala de notas. Existem também dois quadros onde o avaliador pode registrar o que julga importante; um quadro para “conclusões e informações complementares sobre o desempenho do servidor avaliado” e outro com “sugestões para melhoria do desempenho do servidor avaliado”.

Ao final da avaliação, a nota de todos os itens é somada e calculada uma média aritmética, que irá compor, no IBRAM, o banco de dados do servidor avaliado. E caso o servidor discorde em algum ponto de sua avaliação, ele pode, de acordo com a lei, interpor recurso em até cinco dias junto à Diretoria de Gestão de Pessoas do IBRAM, o qual será analisado por comissão competente. Após análise, o servidor será avaliado novamente pelo próximo superior hierárquico.

Neste capítulo foi apresentada a revisão bibliográfica, que ilustrou de forma geral a avaliação de desempenho e mostrou o cenário de sua aplicação no serviço público. Este conhecimento dará suporte à compreensão dos capítulos posteriores.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Quanto aos fins, o presente trabalho se caracteriza pela pesquisa exploratória (MARCONI; LAKATOS, 2005), pois foi realizada uma investigação da avaliação de desempenho de uma Organização específica, neste caso o Instituto Brasília Ambiental.

De acordo com Vergara (2000) este estudo pode ser classificado como quantitativo, pois apresenta, em números, as informações obtidas por meio da aplicação de questionário tipo Likert aos servidores alvos desta pesquisa. Após sua coleta, os dados foram analisados e classificados estatisticamente, apresentando resultados, interpretados posteriormente. Os dados obtidos podem ser classificados como primários, pois se originaram da resposta de questionários aplicados diretamente aos servidores do IBRAM.

Em relação ao ponto de vista dos objetivos, a pesquisa é classificada como descritiva, pois visa expor as características do evento da avaliação de desempenho e seus resultados, pela ótica dos indivíduos que passam pela avaliação periodicamente.

3.2 Caracterização da Organização

O Instituto do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos do Distrito Federal, também chamado de Instituto Brasília Ambiental (IBRAM) foi criado em 28 de maio de 2007 por meio da Lei nº 3.984, para ser o órgão executor de políticas públicas ambientais e de recursos hídricos no Distrito Federal.

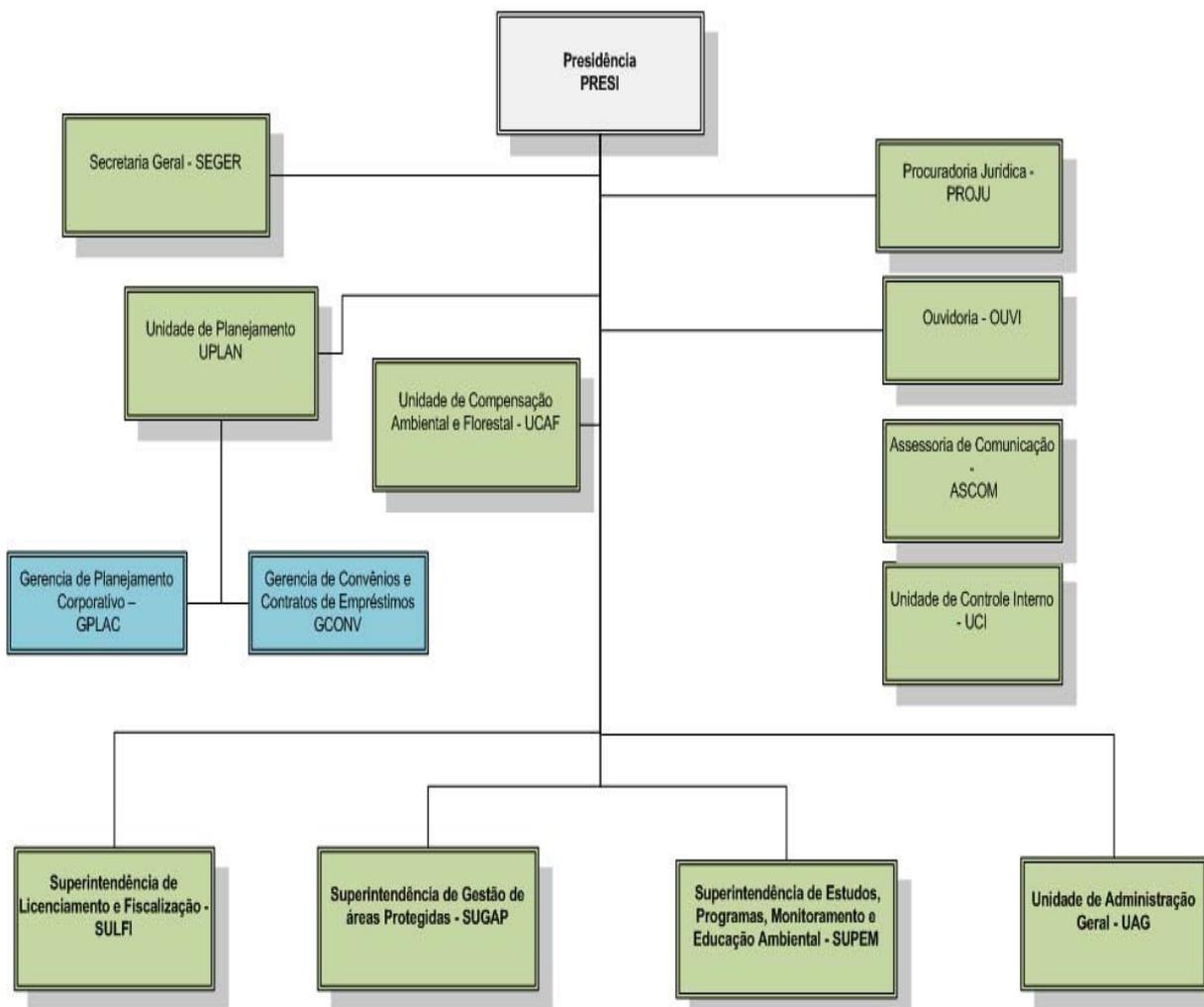
O IBRAM possui autonomia administrativa, financeira e patrimonial podendo, dessa forma, celebrar contratos, acordos e convênios com instituições públicas e privadas, nacionais e internacionais, e cooperativas. Foi constituído como uma autarquia vinculada à Secretaria de Estado de Desenvolvimento Urbano e Meio Ambiente (Seduma), mas hoje está subordinado à Secretaria de Estado de Meio

Ambiente e dos Recursos Hídricos do Distrito Federal – SEMARH (criada por meio do Decreto nº 32.716, de 1º de janeiro de 2011, após a mudança de governo do Distrito Federal).

O IBRAM tem como missão executar e fazer executar as políticas de meio ambiente e de recursos hídricos do Distrito Federal, bem como controlar e fiscalizar o manejo desses recursos a fim de propiciar o desenvolvimento sustentável do Distrito Federal de forma a garantir à população os benefícios alcançados pelo crescimento econômico, sem colocar em risco a qualidade de vida dos moradores da região.

O IBRAM apresenta a seguinte estrutura:

Organograma Ibram



3.3 População e amostra

De acordo com Tafner (1999), a população é definida por um conjunto de membros que possuem características em comum. Ele menciona que é valiosa a definição da população a ser investigada na pesquisa, onde o pesquisador deve explicar qual é o universo envolvido ali.

O IBRAM é composto por quatro tipos de servidores de acordo com seus cargos. Estes são: os servidores efetivos próprios, que ingressaram na carreira por concurso específico do órgão; servidores cedidos de outros órgãos do Distrito Federal; servidores de cargos comissionados, servidores terceirizados e por fim estagiários.

Do total de servidores, 195 são servidores de carreira do IBRAM. Para a realização desta pesquisa, optou-se por excluir 45 Agentes de Unidade de Conservação de Parques pelo fato destes não serem lotados na sede do IBRAM. Além disso, foram excluídos outros 32 servidores, por serem recém empossados e ainda não terem sido submetidos à avaliação de desempenho até a data da aplicação dos questionários. A soma da população alvo da pesquisa era de 118 pessoas; no entanto, durante aplicação do questionário, vários servidores encontravam-se de férias ou abono, em trabalhos em campo, e alguns simplesmente não se interessaram em participar da pesquisa. Por este motivo, não foi possível a realização de um censo, e assim, com a aplicação de 70 questionários, obteve-se uma amostra de 59 respondentes.

Foram escolhidos os servidores próprios do Órgão, pois se acredita que estes, por terem ingressado por concurso nesta carreira, tenham maior comprometimento com o IBRAM e almejam a melhoria da gestão dos servidores e do desenvolvimento de sua carreira. Ou seja, utilizando esta amostra, poderia existir uma maior colaboração, por parte destes, com qualquer medida que venha a contribuir para seu desenvolvimento. Esta medida foi adotada visando fornecer maior validade e fidelidade aos resultados obtidos na pesquisa.

3.4 Caracterização da Amostra

Serão apresentados na tabela 1 a seguir, os dados demográficos, com o objetivo de se conhecer melhor a amostra participante. Dois itens nestes dados chamaram mais atenção: a idade dos participantes, com sua maioria (55,4%) entre 26 e 30 anos e nenhum respondente acima dos 50. O outro é a escolaridade, com 52,5% de pós-graduados, condição superior à exigida pelos cargos ocupados. Apesar de 28,6% dos respondentes ocuparem o cargo de nível médio, apenas 6,8% ainda permanecem com este nível de escolaridade.

Tabela 1 – Dados demográficos

Cargo ocupado	Nº de Respondentes	Porcetagem
Nível Médio	16	28,6%
Nível Superior	40	71,4%
Tempo no Cargo (em anos)		
menos de 1	1	1,7%
de 1 a 2	2	3,4%
de 2 a 3	34	58,6%
mais de 3	21	36,2%
Possui função de confiança?		
Sim	16	27,1%
Não	43	72,9%
Por quantas avaliações passou?		
1	1	1,9%
3	6	11,1%
4	16	29,6%
5	11	20,4%
6	20	37%
Escolaridade		
segundo grau	4	6,80%
nível superior	15	25,40%
Especialização	31	52,50%
Mestrado	9	15,30%
Doutorado	0	0%
Idade		
18 a 25	4	7,10%
26 a 30	31	55,40%
31 a 40	18	32,10%
41 a 50	3	5,40%
51 a 60	0	0%
acima de 60	0	0%

3.5 Instrumento de pesquisa

O instrumento utilizado neste trabalho foi elaborado e validado por Santos (2005) em sua pesquisa “Avaliação de Desempenho no Contexto da Administração Pública Federal Direta: Aspectos Determinantes de sua Efetividade.” Antes de ser utilizado em sua pesquisa, o autor validou seu questionário em um pré-teste, aplicado a 25 servidores da sua organização de estudo, para que fossem encontradas possíveis falhas como complexidade, imprecisão, exaustão, entre outros. O instrumento é um questionário do tipo Likert, contendo originalmente 50 assertivas sobre avaliação de desempenho, que vão da escala de 1 a 5, sendo o nº 1 “discordo totalmente” a o nº 5 “concordo totalmente”. Destes 50 itens, alguns foram retirados e outros reformulados para que houvesse uma melhor adequação ao ambiente e características do IBRAM. Ao todo, restaram 37 itens para serem respondidos.

Por meio deste questionário, também foram apurados dados demográficos sobre a amostra, como a faixa etária, escolaridade, cargo, tempo de trabalho no órgão, por quantas avaliações passou e se possui função de confiança.

3.6 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Esta pesquisa adotou como metodologia para coleta de dados a aplicação de questionário previamente validado. O questionário utilizado é baseado na escala de Likert, com afirmações fechadas, claras e objetivas, para que não haja a necessidade da presença do pesquisador para explicações. Sua aplicação nos servidores do IBRAM se deu de forma presencial, em suas respectivas salas e locais de trabalho.

Visando o respeito às atividades das equipes de trabalho, o questionário foi entregue aos servidores que fizeram parte da amostra, e recolhido um dia depois, para que não fossem interrompidas as rotinas de trabalho dos respondentes que se encontravam indisponíveis ou ocupados no momento. Foram deixados, também, alguns questionários para servidores que se encontravam ausentes.

Os dados secundários foram recolhidos na própria área de Gestão de Pessoas do órgão, através de relatórios de análise de desempenho, estatísticas, quantidade de avaliados, resultados, entre outros dados.

A análise dos dados obtidos com os questionários foi realizada por meio do software da IBM, SPSS 20 (Statistical Package for Social Sciences), e também por planilhas do programa Excel (Windows) através de gráficos e tabelas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo irá expor os resultados obtidos com a aplicação do questionário, utilizando-se de metodologia estatística adequada e interpretação à luz do referencial teórico.

4.1 Apresentação e análise dos resultados obtidos

Serão apresentados na Tabela 2 os resultados obtidos por meio do questionário aplicado em todo o IBRAM, relativo à percepção dos servidores públicos deste Instituto sobre a avaliação de desempenho. Visando o entendimento dos resultados, é necessário esclarecer que foram consideradas para cada afirmativa do questionário notas que variam de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), sendo 3 correspondente à uma posição neutra. São apresentados nesta tabela a Média das respostas, o Desvio Padrão e o Coeficiente de Variação.

Tabela 2 – Resultado do Questionário

ASSERTIVAS		Média	Des. Pad.	C.V.
1	O feedback que tenho recebido em minhas avaliações de desempenho individual (ADI) têm me proporcionado oportunidades de crescimento e aprimoramento profissional	2,88	1,43	0,49
2	Nesta organização os resultados das ADI são utilizados como insumos para outros processos de gestão de pessoas, tais como: capacitação, promoção, mobilidade, planos de desenvolvimento profissional, etc.	1,90	1,14	0,60
3	O sistema de avaliação de desempenho individual (ADI) atual é valorizado pelos gestores desta organização	2,14	1,23	0,57
4	As práticas de avaliação de desempenho individual (ADI) no Governo do Distrito Federal refletem um viés paternalista	3,19	1,24	0,38
5	A existência de metas individuais formalmente definidas permite efetuar uma avaliação de desempenho individual (ADI) mais precisa	3,19	1,50	0,47
6	Há integração entre as metas estabelecidas para o indivíduo, para a equipe e para a organização em que trabalho	2,29	1,32	0,57
7	Medidas de controle, tais como: curva forçada, limite da média e desvio padrão, são necessárias para que haja seriedade no processo de avaliação de desempenho individual (ADI)	3,48	1,00	0,28
8	A existência do sistema atual de ADI me estimula a crescer dentro da organização	2,05	1,24	0,60
9	O sistema atual de avaliação de desempenho individual (ADI) faz com que eu me sinta um elemento fundamental para o alcance de resultados de minha organização	1,98	1,25	0,63

10	O pouco tempo disponível para me dedicar aos assuntos relativos à ADI é um fator limitante para que esta seja realizada de forma mais efetiva	2,75	1,07	0,38
11	A cúpula desta organização considera a ADI uma das ações gerenciais prioritárias	1,69	0,905	0,53
12	Os critérios de ADI adotados nesta organização permitem ao avaliador aferir objetivamente o desempenho de seus subordinados	2,07	1,18	0,57
13	Os dados fornecidos pelas avaliações têm sido transformados em informações gerenciais importantes para o processo de tomada de decisões	1,71	1,05	0,61
14	A cúpula da organização incentiva os gerentes (avaliadores) a aprimorar constantemente seus métodos de acompanhamento do desempenho e de feedback	1,85	1,12	0,60
15	A dificuldade em montar / reconstituir uma equipe, influencia a avaliação, na medida em que é preferível a redução de conflitos ao risco da escassez de força de trabalho	2,97	1,29	0,43
16	O sistema de ADI atual contribui para a interpretação uniforme dos critérios de avaliação entre gerentes	2,15	1,12	0,52
17	A avaliação de desempenho individual (ADI) tem sido utilizada como importante instrumento de gestão	1,73	1,01	0,58
18	Vejo o reconhecimento de meu mérito profissional como um dos principais produtos da ADI	2,22	1,32	0,59
19	O sistema de ADI propicia a valorização de minhas atividades (trabalho) e de meus resultados	2,25	1,32	0,58
20	O feedback que tenho recebido / fornecido com a ADI permite-me saber como fazer melhor o meu trabalho	2,1	1,28	0,61
21	A existência de um sistema de avaliação de desempenho individual (ADI) permite a melhoria das condições necessárias à realização de meus trabalhos	2,64	1,56	0,59
22	As ADI efetuadas representam com precisão os desempenhos apresentados	2,19	1,27	0,58
23	Os avaliados reconhecem a utilidade e os benefícios que o sistema de ADI atual pode proporcionar	1,93	1,17	0,60
24	O sistema de ADI permite ao avaliado saber quais são os comportamentos e ações que significam um desempenho adequado	2,53	1,36	0,53
25	A utilização da ADI contribui para melhoria dos resultados desta organização	2,39	1,40	0,58
26	Em minha organização a avaliação de desempenho decorre de um processo onde há diálogo entre avaliador e avaliado	2,36	1,36	0,57
27	O sistema de ADI leva minha organização a utilizar melhor a minha capacidade produtiva	1,69	1,07	0,63
28	O sistema de ADI atual é utilizado pelos avaliadores como instrumento de controle sobre seus subordinados	2,66	1,40	0,52
29	A utilização da avaliação para fins de gratificação tende a causar situações de estresse nos servidores	2,69	1,35	0,50
30	Em minha organização existe um acompanhamento sistemático do desempenho dos avaliados por parte dos avaliadores	2,14	1,34	0,62
31	A adoção do atual sistema de ADI nesta organização causa desgaste no relacionamento entre os servidores avaliados	2,17	1,26	0,58
32	Para que um sistema de avaliação de desempenho individual (ADI) tenha mais credibilidade é fundamental que os gerentes também sejam avaliados	4,53	0,93	0,20
33	Em minha organização os avaliadores conhecem bem o trabalho de seus subordinados	2,69	1,53	0,56

34	A utilização do atual sistema de ADI permite a melhoria da qualidade do trabalho	2,12	1,28	0,60
35	O uso do atual sistema de ADI favorece a comunicação entre avaliadores e avaliados	2,22	1,31	0,59
36	O sistema de avaliação de desempenho individual (ADI) atual é valorizado pelos avaliados	2,15	1,32	0,61
37	Descompromisso com os resultados e baixa produtividade por parte de alguns servidores estão associados à garantia de estabilidade no cargo	3,47	1,33	0,38

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir dos dados apresentados na tabela 2, é possível traçar um panorama da avaliação de desempenho dos servidores e entender o cenário do órgão em questão.

O que mais despertou a atenção nesta tabela foram as médias, pois em sua maioria se demonstraram muito baixas. Ou seja, os dados aqui informam que, aparentemente, o sistema utilizado não está sendo eficiente nem produzindo resultados positivos ao Instituto. Pode-se aplicar aqui o que foi dito por Odelius (2007) anteriormente: “os atuais sistemas de avaliação usados na administração pública para apuração do desempenho com a finalidade de concessão de gratificação são deficientes e não efetivos” Odelius (2007).

Com o intuito de evidenciar este fato, foi feito o seguinte teste: ao se retirar o item 4, que expressa uma característica indesejável para as avaliações e os itens 5, 7 e 32, os quais sugerem melhorias ao processo, restam assertivas que propõem como as avaliações de desempenho deveriam ser aplicadas e utilizadas pelo IBRAM. Ao calcular a média de todas as médias remanescentes, obtém-se 2,22, um valor considerado baixo. Sabendo que quanto menor a média, maior a discordância, esse valor demonstra que, na percepção dos servidores, esta avaliação de desempenho se apresenta de maneira ineficiente e os dados por ela gerados estão sendo subutilizados.

Analisando-se de forma mais específica, algumas assertivas também chamaram atenção. O item 7, que sugere a adição de novas ferramentas nas avaliações, obteve a segunda maior média, com 3,48 e o terceiro menor desvio padrão. Ou seja, boa parte dos servidores possui a mesma opinião e gostaria que outros mecanismos fossem utilizados.

Outro ponto que chamou a atenção foram os itens 2, 13 e 17, com médias 1,90, 1,71 e 1,73 e desvios padrão de 1,14, 1,05 e 1,01 respectivamente. A partir daí, percebe-se que os dados obtidos pelas avaliações não são transformados em

informações para processos de tomada de decisão e nem utilizados como insumos para processos de gestão, como por exemplo, capacitação, promoção, planos de desenvolvimento.

Os itens 11 e 27 apresentaram ambos a média 1,69, que corresponde a menor do questionário, e desvio padrão baixo, de 0,905 e 1,07 respectivamente. Isto demonstra que na opinião da maior parte dos servidores, a cúpula do órgão não considera a avaliação de desempenho como prioritária e que estas avaliações não são aproveitadas para o melhor emprego da capacidade produtiva de seus trabalhadores.

Por fim, o item 32 que sugere a avaliação dos gerentes com o intuito de que o processo apresente maior credibilidade, alcançou a maior média do questionário – 4,53, e o segundo menor desvio padrão – 0,93. Ou seja, os servidores, em sua maioria, possuem a mesma opinião e concordam que os gerentes também devem ser avaliados por seus subordinados.

4.2 Análise das correlações

Aqui serão analisados os índices da correlação de Pearson que apresentaram maior significância. Para a interpretação destes índices é necessário entender que, quando positivos, as variáveis analisadas serão diretamente proporcionais, ou seja, se uma se alterar, a outra também será alterada na mesma direção. Quando negativos, as variáveis serão inversamente proporcionais, e se forem zero, elas não possuirão qualquer correlação. Acerca de sua intensidade, um índice de valor até 0,3 é considerado uma correlação fraca; de 0,3 a 0,6 moderado; acima de 0,6 significa uma correlação forte e o valor de 1,0 demonstra uma correlação perfeita. A mesma interpretação é válida para os valores negativos: até -0,3 fraco; de -0,3 a -0,6 moderado; abaixo de -0,6 forte; -1 perfeita.

Nas três tabelas seguintes serão apresentados os valores de correlação mais fortes para os escores fatoriais avaliados. Foram utilizadas três casas decimais, a fim de se obter maior precisão. Estes índices, calculados pelo programa SPSS, apresentam margem de confiança de 99%.

Tabela 3 – Correlação entre Valorização da ADI e Resultados

Pearson Correlation	3 - O sistema de avaliação de desempenho individual (ADI) atual é valorizado pelos gestores desta organização	0,857
	11 - A cúpula desta organização considera a ADI uma das ações gerenciais prioritárias	
	19 - O sistema de ADI propicia a valorização de minhas atividades (trabalho) e de meus resultados	
	23 - Os avaliados reconhecem a utilidade e os benefícios que o sistema de ADI atual pode proporcionar	
	36 - O sistema de avaliação de desempenho individual (ADI) atual é valorizado pelos avaliados	
2 - Nesta organização os resultados das ADI são utilizados como insumos para outros processos de gestão de pessoas, tais como: capacitação, promoção, mobilidade, planos de desenvolvimento profissional, etc.	0,857	
25 - A utilização da ADI contribui para melhoria dos resultados desta organização		
34 - A utilização do atual sistema de ADI permite a melhoria da qualidade do trabalho		

Mediante a análise da correlação entre as variáveis da tabela 3, verificou-se um forte índice de 0,857. Logo, percebe-se que quando a avaliação de desempenho é valorizada pela organização, pelos avaliadores e pelos avaliados, os seus resultados serão aproveitados de maneira mais eficiente, melhorando a qualidade do trabalho e da gestão das pessoas, produzindo assim uma otimização dos resultados da organização. Por outro lado, quanto menos valorizada a avaliação, piores serão seus resultados e os da instituição. Para Santos (2005), já citado anteriormente, a rejeição ou, neste caso, a desvalorização do processo pode ocorrer quando os avaliados não percebem algum benefício produzido pela avaliação. Lotta (2002) também mostrou em seu estudo empírico que nas prefeituras de São Paulo e de Sonthofen, Alemanha, existe uma cultura organizacional que subestima a importância da avaliação de desempenho.

Tabela 4 – Correlação entre Feedback e Valorização da ADI

Pearson Correlation	1 - O feedback que tenho recebido em minhas avaliações de desempenho individual (ADI) têm me proporcionado oportunidades de crescimento e aprimoramento profissional	0,902
	14 - A cúpula da organização incentiva os gerentes (avaliadores) a aprimorar constantemente seus métodos de acompanhamento do desempenho e de feedback	
	18 - Vejo o reconhecimento de meu mérito profissional como um dos principais produtos da ADI	
	20 - O feedback que tenho recebido / fornecido com a ADI permite-me saber como fazer melhor o meu trabalho	
3 - O sistema de avaliação de desempenho individual (ADI) atual é valorizado pelos gestores desta organização	0,902	
11 - A cúpula desta organização considera a ADI uma das ações gerenciais prioritárias		
19 - O sistema de ADI propicia a valorização de minhas atividades (trabalho) e de meus resultados		
23 - Os avaliados reconhecem a utilidade e os benefícios que o sistema de ADI atual pode proporcionar		
36 - O sistema de avaliação de desempenho individual (ADI) atual é valorizado pelos avaliados		

Na tabela 6, que compara feedback com valorização, nota-se uma correlação de intensidade ainda mais forte, com índice de 0,902. Portanto, segundo os servidores, à medida que estes recebem o feedback de suas avaliações, percebendo assim oportunidades de crescimento e aprimoramento pessoal, o sistema passa a ser mais reconhecido e valorizado. A comunicação, segundo Andreassi (1994), é um dos principais objetivos: “a avaliação possibilita a comunicação e o diálogo entre o superior e o subordinado, com relação ao desempenho no trabalho.”

Tabela 5 – Correlação entre Resultado e Feedback

Pearson Correlation	<p>2 - Nesta organização os resultados das ADI são utilizados como insumos para outros processos de gestão de pessoas, tais como: capacitação, promoção, mobilidade, planos de desenvolvimento profissional, etc.</p> <p>25 - A utilização da ADI contribui para melhoria dos resultados desta organização</p> <p>34 - A utilização do atual sistema de ADI permite a melhoria da qualidade do trabalho</p>
1 - O feedback que tenho recebido em minhas avaliações de desempenho individual (ADI) têm me proporcionado oportunidades de crescimento e aprimoramento profissional	0,825
14 - A cúpula da organização incentiva os gerentes (avaliadores) a aprimorar constantemente seus métodos de acompanhamento do desempenho e de feedback	
18 - Vejo o reconhecimento de meu mérito profissional como um dos principais produtos da ADI	
20 - O feedback que tenho recebido / fornecido com a ADI permite-me saber como fazer melhor o meu trabalho	

Por fim tem-se, também, uma forte correlação entre feedback e resultados, com índice de 0,825. Assim, pode-se inferir que à medida que os servidores recebem o feedback das avaliações e conseguem aprimorar o seu trabalho, crescendo profissionalmente, conseqüentemente os resultados da organização serão melhorados. Ou seja, atinge-se um dos propósitos da avaliação, que para Santos (2005) é, “em última instância, o aperfeiçoamento do desempenho da organização como um todo.”

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo deste trabalho foi a análise da percepção dos servidores de carreira do IBRAM sobre a avaliação de desempenho. Acredita-se que, através do questionário aplicado, foi possível atingir este objetivo geral, ainda que não tenha sido realizada, devido á sua inviabilidade, uma pesquisa com os demais servidores lotados nos diversos parques administrados por esta autarquia.

Foi possível observar, de acordo com os servidores, que a avaliação utilizada no Instituto é deficiente, não efetiva e possui pontos importantes que devem evoluir. Algumas sugestões para esta evolução seriam: a melhoria do feedback dado pelos gerentes, possibilitando maior comunicação, de forma a estimular o crescimento profissional e aumento da capacidade produtiva; o aproveitamento dos dados gerados pelas avaliações nas tomadas de decisão, capacitação e promoção; o estímulo de uma cultura organizacional mais focada em priorizar e valorizar a avaliação, tanto pelos avaliados, quanto pelos avaliadores.

Diante destes resultados, torna-se compreensível a necessidade de implantação de um novo tipo de avaliação, que possa suprir e apoiar o gerenciamento de pessoas no órgão, ainda que a implantação ocorra de forma gradativa.

Ao interpretarmos as respostas da questão 32, fica claro que, para os servidores, é fundamental que os gerentes também sejam avaliados, a fim de se conseguir maior credibilidade no processo. Portanto, o modelo da avaliação de desempenho 360 graus mostra-se um método que poderia ser adotado no IBRAM, visto que aqui todos participam do procedimento, seja avaliando ou sendo avaliado. Vinculada a este modelo, outra ferramenta que também poderia ser implementada é a Auto-avaliação, citada anteriormente no referencial teórico. Porém, caso estes modelos sejam adotados, é necessário treinamento e preparo, principalmente dos gestores que aplicarão, e no caso do IBRAM, um acompanhamento semestral, visto que no GDF a avaliação de desempenho ocorre duas vezes por ano.

Além da contribuição acadêmica através deste estudo de caso, com um tema abordado vastamente por diversos outros estudos, os dados obtidos com esta pesquisa podem ser utilizados não apenas pelos gestores deste Instituto, mas

também por outros órgãos do Governo do Distrito Federal, visto que estes também empregam o mesmo modelo do IBRAM. Ou seja, caso o questionário utilizado aqui também fosse aplicado nos outros órgãos do GDF, é possível que os resultados não fossem tão distintos dos obtidos neste trabalho.

Para estudos futuros, recomenda-se que, além dos questionários aplicados com os servidores avaliados, também sejam realizadas entrevistas com os avaliadores, para que se possa saber a opinião destes, com possíveis sugestões de melhorias. Assim pode-se obter maior profundidade no estudo através da comparação entre os resultados.

Em suma, conclui-se que este método de avaliação de desempenho necessita de desenvolvimento e, à organização, é necessária uma cultura de envolvimento entre os participantes do sistema.

REFERÊNCIAS

- ADLER, C. S. **Avaliação de desempenho como processo essencialmente humano: a meta-avaliação da empresa X**. Dissertação (Mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública – Fundação Getúlio Vargas, 2002.
- ANDREASSI, T. **Avaliação de Desempenho de Profissionais Técnicos: um Estudo de Casos**. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidades - Universidade de São Paulo, 1994.
- ARVEY, R. D., MURPHY, K. R. **Performance evaluation in work setting**. *Annual Review of Psychology*, vol. 49, 1998, pp. 141-168
- BERGAMINI, C. W., BERALDO, G. R. B. **Avaliação de desempenho humano na empresa** – 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1988.
- BEZERRA, R. C. S. **A gestão de Recursos Humanos na Administração Pública: Avaliação de Desempenho**
- BRANCO, J. J. C. M. **Relação entre objetivos, utilidade, justiça e feedback em um sistema de avaliação de desempenho** Monografia – Monografia (Departamento de Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2011.
- BRANDÃO, H. P., GUIMARÃES, T. A. (2001) **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** *Revista de Administração de Empresas*, 41 (1)
- BRASIL. **Lei nº 284**, de 28 de outubro 1936. Reajusta os quadros e os vencimentos do funcionalismo público civil da União e estabelece diversas providencias. Legislação Informatizada, Câmara dos Deputados.
- BRASIL. **Lei nº 8.112**, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Legislação Informatizada, Câmara dos Deputados.
- BRASIL. **Lei nº 9.625**, de abril de 1998. Cria a Gratificação de Desempenho e Produtividade - GDP das atividades de finanças, controle, orçamento e planejamento, de Desempenho Diplomático - GDD, de Desempenho de Atividade de

Chancelaria - GDC e de Desempenho de Atividade de Ciência e Tecnologia - GDCT, e dá outras providências. Legislação Informatizada, Câmara dos Deputados.

BOHLANDER, G., SNELL, S. **Administração de Recursos Humanos**. 14^a ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BRITO, L. A. L., VASCONCELOS, F. C. **A heterogeneidade do desempenho, suas causas e o conceito de vantagem competitiva: proposta de uma métrica**. *Revista de Administração Contemporânea*, Edição Especial 2004: 107-129.

CASTRO, R. B. **Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública**. EnANPAD, 30^o encontro, Salvador, Bahia, 2006.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8^a ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 7^a ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2002.

COELHO JR, A. F. **Suporte à aprendizagem, satisfação no trabalho e desempenho: um estudo multinível**. 2009. 311 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

DALF, Richard L. **Teoria e Projetos das Organizações**. 6.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

Decreto-Lei nº 579, de 30 de Julho de 1938.

DeNISI, Angelo S. (2000) **Performance Appraisal and Performance Management: A multilevel Analysis**. In KLEIN, K.J. e KOZLOWSKI, S. W. J. (ed) *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations*. São Francisco, Jossey-Bass.

DOMINONI, H. P. **Avaliação de Desempenho. Seu impacto na ascensão Profissional** Monografia – Monografia (Departamento de Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

DONATO, J. V., KUBO, E. K. M., PEREIRA, R. S., OLIVA, E. C., (2011) **Repensando a lógica de avaliação de desempenho individual: um estudo empírico em um banco de desenvolvimento**. Trabalho apresentado no III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, João Pessoa, Paraíba.

Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho 1998.

- ENAP, **Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal**. Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2000
- ENRIQUEZ, E. **Vida Psíquica e Organização**. In **Vida Psíquica e Organização**. (Organizadores FREITAS, Maria Ester de, MOTTA, Fernando C. Prestes). Rio de Janeiro: Editora FGV, 11-22, 2000.
- ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1989.
- GIL, C. A. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001
- GUIMARÃES, T. A., NADER, R. M., RAMAGEM, S. P. **Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais**. *Revista de Administração Pública*, v. 32, n. 6, p. 43-61, 1998
- GRILLO, Antônio Nicolló. **Avaliação de desempenho: a experiência brasileira na administração pública**. *Revista de administração*, vol.17, PP. 24-38, 1982.
- INSTITUTO BRASÍLIA AMBIENTAL. <http://www.ibram.df.gov.br/> Acesso em: 18 de junho de 2012.
- KILIMNIK, Z. M. (1998) Avaliação de Desempenho no Setor Público. *Projeto de Capacitação de Dirigentes das Escolas Públicas de Minas Gerais (PROCAD)*
- LOTTA, G. S. **Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos**. *Revista de Administração de Empresas Eletrônica*, v.1 n. 2, 2002
- MABEY, C.; SALAMAN, G.; STOREY, J. **Human resource management: a strategic introduction**. 2nd ed. Malden, MA: Blackwell, 1998.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6ª Edição. Editora Atlas. São Paulo, 2005
- MASIERO, G. **Administração de Empresas**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- ODELIUS, CC (2000) **Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal**. Caderno ENAP nº 19. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) - Brasília
- OLIVEIRA-CASTRO, G. A , LIMA, G. B. C., & VEIGA, M. R. M. (1996). **Implantacao de um sistema de avaliacao de desempenho: metodos e estrategias**. *Revista de Administracao da USP*, 31 (3), 38-52.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A. **Avaliação de desempenho em psicologia: questões conceituais e metodológicas.** *Psicologia: teoria e pesquisa*, 1994, v.10, n.3, PP. 355-374

PERAZZOLO, E. **Análise de avaliação de desempenho em hospital público.** Tese (Faculdade de Saúde Pública) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

PONTES, B. R.. **Avaliação de desempenho: uma abordagem sistêmica.** São Paulo: LTr,1986.

PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho – Nova Abordagem – Métodos de Avaliação Individual e de Equipes.** 9. ed. São Paulo, SP: Editora LTR, 2005.

2005.RIBEIRO, G. **Avaliação de desempenho: instrumento de dominação ou de gestão organizacional?** Dissertação (Departamento de Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2000.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** 9 ed. Prentice Hall, São Paulo, 2002.

SANTOS, E. C. L. F. **Satisfação no trabalho e correlação com desempenho: Um estudo no Instituto do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos do Distrito Federal.** Monografia (Departamento de Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

SANTOS, L. A. e CARDOSO, R. L. S. **Sistemas de remuneração baseada em desempenho no governo federal do Brasil: o caso dos gestores governamentais - VII Congresso Internacional do Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento – CLAD.** Lisboa, Portugal. Painel: Carreiras de Executivos Públicos e Experiências de Sistemas de Remuneração Baseada em Desempenho. 2002

SANTOS, P. R. G. **Avaliação de desempenho no contexto da Administração Pública Federal direta: Aspectos Determinantes da sua efetividade.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, 2005.

SILVA, D. F. F. **Práticas e atitudes de avaliação de desempenho numa autarquia.** Dissertação (Mestrado) – Instituto de Ciências Sociais – Universidade do Minho, Braga, Portugal, 2006

TAFNER, J. **Elementos do Comportamento Organizacional.** Curitiba: Juria, 1999.

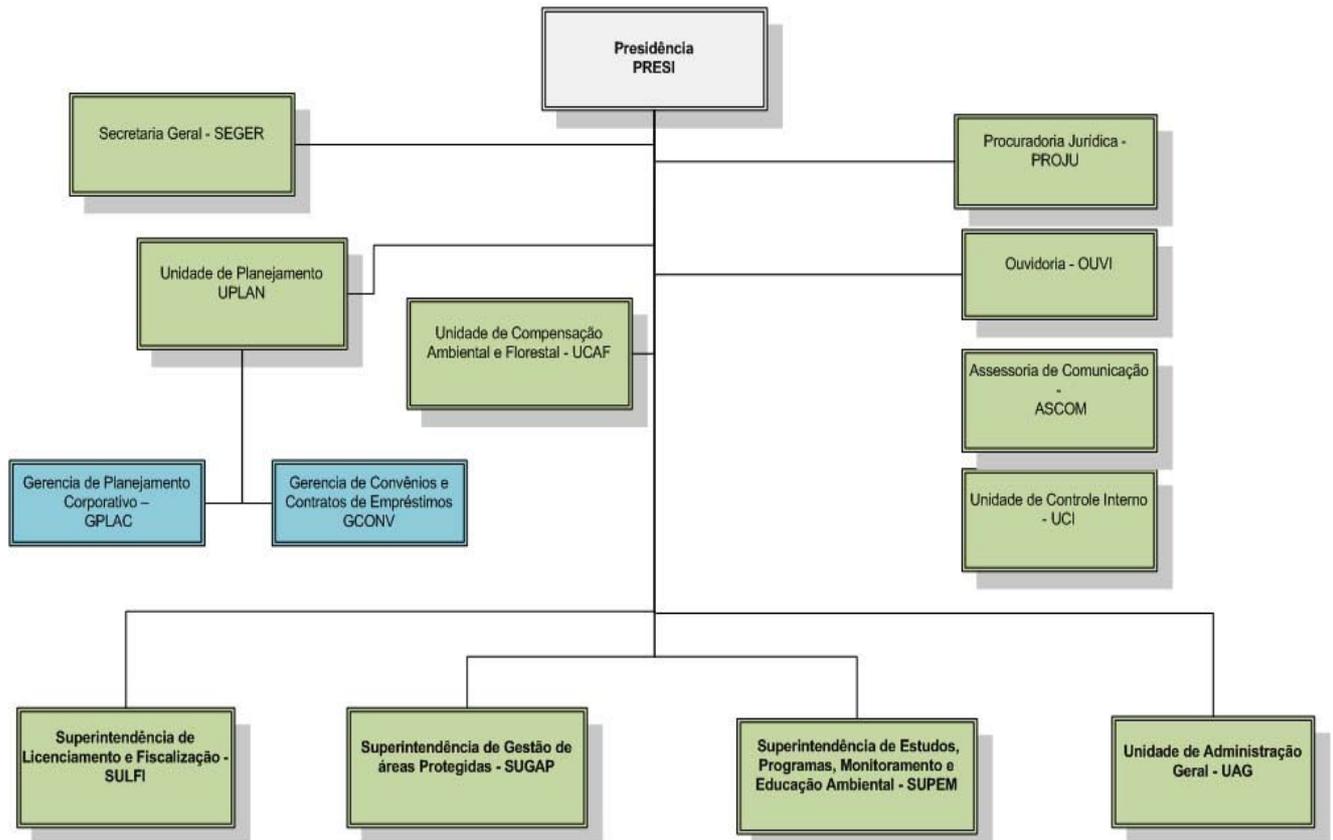
TORRES, M. D. F. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulos. Atlas, 2000

APÊNDICES

Apêndice A – Organograma do IBRAM

Organograma Ibram



ANEXOS

Anexo I – Versão definitiva do Questionário

Instruções
Por favor, leia com atenção!

Este questionário faz parte de uma pesquisa sobre a Avaliação de Desempenho, e servirá de subsídio para a elaboração de meu trabalho monografia. Se você é servidor de carreira do IBRAM e já passou por pelo menos uma avaliação, pode respondê-lo. Os dados desta pesquisa são sigilosos e os respondentes não serão identificados no questionário, pois não interessa a este estudo saber quem o preencheu. Não há respostas certas ou erradas, e é imprescindível que todos os itens e dados demográficos sejam respondidos. Nesse sentido, leia atentamente os itens e assinale para cada um deles o número que corresponda ao seu grau de concordância em relação às afirmações apresentadas.

Pode começar.

Dados demográficos		
Cargo:	Tempo efetivo no cargo (em anos):	
nível médio()	() menos de 1	() de 1 a 2
nível superior()	() de 2 a 3	() mais de 3
Possui função de confiança?		Por quantas avaliações já passou?
sim ()	não ()	_____
Escolaridade:		Idade:
Segundo grau ()	18 a 25 ()	26 a 30 ()
	31 a 40 ()	41 a 50 ()
Nível superior ()	51 a 60 ()	acima de 60 ()
Pós-graduação:		
especialização ()		
mestrado ()		
doutorado ()		

<p>Concordo Totalmente _____</p> <p>Concordo Parcialmente _____</p> <p>Nem concordo, nem discordo _____</p> <p>Discordo parcialmente _____</p> <p>Discordo totalmente _____</p>		
1	O feedback que tenho recebido em minhas avaliações de desempenho individual (ADI) têm me proporcionado oportunidades de crescimento e aprimoramento profissional	1 2 3 4 5
2	Nesta organização os resultados das ADI são utilizados como insumos para outros processos de gestão de pessoas, tais como: capacitação, promoção, mobilidade, planos de desenvolvimento profissional, etc.	1 2 3 4 5
3	O sistema de avaliação de desempenho individual (ADI) atual é valorizado pelos gestores desta organização	1 2 3 4 5
4	As práticas de avaliação de desempenho individual (ADI) no Governo do Distrito Federal refletem um viés paternalista	1 2 3 4 5
5	A existência de metas individuais formalmente definidas permite efetuar uma avaliação de desempenho individual (ADI) mais precisa	1 2 3 4 5
6	Há integração entre as metas estabelecidas para o indivíduo, para a equipe e para a organização em que trabalho	1 2 3 4 5
7	Medidas de controle, tais como: curva forçada, limite da média e desvio padrão, são necessárias para que haja seriedade no processo de avaliação de desempenho individual (ADI)	1 2 3 4 5
8	A existência do sistema atual de ADI me estimula a crescer dentro da organização	1 2 3 4 5
9	O sistema atual de avaliação de desempenho individual (ADI) faz com que eu me sinta um elemento fundamental para o alcance de resultados de minha organização	1 2 3 4 5
10	O pouco tempo disponível para me dedicar aos assuntos relativos à ADI é um fator limitante para que esta seja realizada de forma mais efetiva	1 2 3 4 5
11	A cúpula desta organização considera a ADI uma das ações gerenciais prioritárias	1 2 3 4 5
12	Os critérios de ADI adotados nesta organização permitem ao avaliador aferir objetivamente o desempenho de seus subordinados	1 2 3 4 5
13	Os dados fornecidos pelas avaliações têm sido transformados em informações gerenciais importantes para o processo de tomada de decisões	1 2 3 4 5
14	A cúpula da organização incentiva os gerentes (avaliadores) a aprimorar constantemente seus métodos de acompanhamento do desempenho e de feedback	1 2 3 4 5
15	A dificuldade em montar / reconstituir uma equipe, influencia a avaliação, na medida em que é preferível a redução de conflitos ao risco da escassez de força de trabalho	1 2 3 4 5
16	O sistema de ADI atual contribui para a interpretação uniforme dos critérios de avaliação entre gerentes	1 2 3 4 5
17	A avaliação de desempenho individual (ADI) tem sido utilizada como importante instrumento de gestão	1 2 3 4 5
18	Vejo o reconhecimento de meu mérito profissional como um dos principais produtos da ADI	1 2 3 4 5
19	O sistema de ADI propicia a valorização de minhas atividades (trabalho) e de meus resultados	1 2 3 4 5

20	O feedback que tenho recebido / fornecido com a ADI permite-me saber como fazer melhor o meu trabalho	1 2 3 4 5
21	A existência de um sistema de avaliação de desempenho individual (ADI) permite a melhoria das condições necessárias à realização de meus trabalhos	1 2 3 4 5
22	As ADI efetuadas representam com precisão os desempenhos apresentados	1 2 3 4 5
23	Os avaliados reconhecem a utilidade e os benefícios que o sistema de ADI atual pode proporcionar	1 2 3 4 5
24	O sistema de ADI permite ao avaliado saber quais são os comportamentos e ações que significam um desempenho adequado	1 2 3 4 5
25	A utilização da ADI contribui para melhoria dos resultados desta organização	1 2 3 4 5
26	Em minha organização a avaliação de desempenho decorre de um processo onde há diálogo entre avaliador e avaliado	1 2 3 4 5
27	O sistema de ADI leva minha organização a utilizar melhor a minha capacidade produtiva	1 2 3 4 5
28	O sistema de ADI atual é utilizado pelos avaliadores como instrumento de controle sobre seus subordinados	1 2 3 4 5
29	A utilização da avaliação para fins de gratificação tende a causar situações de estresse nos servidores	1 2 3 4 5
30	Em minha organização existe um acompanhamento sistemático do desempenho dos avaliados por parte dos avaliadores	1 2 3 4 5
31	A adoção do atual sistema de ADI nesta organização causa desgaste no relacionamento entre os servidores avaliados	1 2 3 4 5
32	Para que um sistema de avaliação de desempenho individual (ADI) tenha mais credibilidade é fundamental que os gerentes também sejam avaliados	1 2 3 4 5
33	Em minha organização os avaliadores conhecem bem o trabalho de seus subordinados	1 2 3 4 5
34	A utilização do atual sistema de ADI permite a melhoria da qualidade do trabalho	1 2 3 4 5
35	O uso do atual sistema de ADI favorece a comunicação entre avaliadores e avaliados	1 2 3 4 5
36	O sistema de avaliação de desempenho individual (ADI) atual é valorizado pelos avaliados	1 2 3 4 5
37	Descompromisso com os resultados e baixa produtividade por parte de alguns servidores estão associados à garantia de estabilidade no cargo	1 2 3 4 5