



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Marcus Vinícius Borges Galletti

**Percepção de Práticas de Avaliação de Desempenho
Humano no Trabalho: Um estudo aplicado à Câmara dos
Deputados**

Brasília – DF

2013

Marcus Vinícius Borges Galletti

**Percepção de Práticas de Avaliação de Desempenho
Humano no Trabalho: Um estudo aplicado à Câmara dos
Deputados**

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

Professor Orientador: Dr. Francisco Atonio Coelho Júnior

Brasília – DF

2013

Galletti, Marcus Vinícius Borges

Percepção de Práticas de Avaliação de Desempenho Humano no Trabalho: Um estudo aplicado à Câmara dos Deputados / Marcus Vinícius Borges Galletti. – Brasília, 2013.

59 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2012.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Antonio Coelho Júnior, Departamento de Administração.

1. Recursos Humanos e Gestão de Pessoas na Administração Pública. 2. Crenças sobre Efetividade da Avaliação de Desempenho. Título.

Marcus Vinícius Borges Galletti

Percepção de Práticas de Avaliação de Desempenho Humano no Trabalho: Um estudo aplicado à Câmara dos Deputados

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

Marcus Vinícius Borges Galletti

Dr. Francisco Antonio Coelho Júnior
Professor-Orientador

Titulação, Nome completo,
Professor-Examinador

Titulação, nome completo
Professor-Examinador

Brasília 20 de Fevereiro de 2013

Dedico este trabalho à minha amada esposa Gabriela que sempre esteve ao meu lado e me apoiou em todas as coisas, e em todos os momentos que precisei.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a meu Deus e a todos que de alguma forma contribuíram para a execução deste trabalho. Meu professor orientador Francisco Antonio Coelho Júnior por suas sugestões e suporte em todas as etapas da elaboração do projeto, meus colegas de classe pela ajuda em diversos detalhes, minha família, meus colegas de trabalho e amigos pelo incentivo e motivação, a todos um muito obrigado.

Nenhum sucesso na vida compensa o fracasso no lar
Spencer W. Kimball

RESUMO

Este trabalho procurou analisar, empiricamente, a percepção dos funcionários a cerca das práticas de avaliação de desempenho humano no trabalho. O estudo foi realizado na Câmara dos Deputados, no Centro de Formação Treinamento e aperfeiçoamento, um setor da Câmara, sendo esta um Órgão da administração público Federal do Poder Legislativo. Foram aplicados questionários a 45 funcionários de um universo de 70, lotados no centro, buscando-se identificar suas percepções acerca das práticas de avaliação de desempenho do Órgão. Os questionários foram analisados por meio de técnicas estatísticas, medindo-se a frequência, médias, desvio-padrão e correlação entre as variáveis, procurando-se atingir o objetivo principal de identificar empiricamente, percepções e crenças sobre as práticas de avaliação de desempenho humano no trabalho no Órgão considerado. Percebeu-se a partir dos resultados que os funcionários em geral não percebem como eficaz o programa de Avaliação de desempenho, e que este precisa ser aperfeiçoado. Algumas das possíveis causas identificadas para este resultado seriam a falta de preparo gerencial, processo de avaliação ineficaz e instrumento de avaliação não adaptado à realidade organizacional e/ou às pessoas. Sugere-se, para estudos futuros, que outras variáveis de nível de contexto, tipicamente de sua estrutura organizacional, sejam investigadas.

Palavras-chave: Recursos Humanos e Gestão de Pessoas na Administração Pública; Crenças sobre Efetividade da Avaliação de Desempenho.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição das Médias e Desvio padrão do Questionário	39
Tabela 2 – Correlações de Spearman.....	41
Tabela 3 - Correlações de Spearman	44
Tabela 4 - Correlações de Spearman	45
Tabela 5 - Correlações de Spearman	46

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEFOR – Centro de Formação Treinamento e Aperfeiçoamento

COATA – Coordenação de Apoio Técnico-Administrativo

CORES – Coordenação de Recrutamento e Seleção

COPOS – Coordenação de Pós-Graduação

COTRE – Coordenação de Treinamento

COEDE – Coordenação de Educação para a Democracia

GP – Gestão de Pessoas

ADI – Avaliação de Desempenho Individual

Sumário

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Contextualização.....	11
1.2	Formulação do problema	12
1.3	Objetivo Geral	13
1.4	Objetivos Específicos	13
1.5	Justificativa	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1	Desempenho.....	16
2.2	Avaliação de desempenho	17
2.2.1	O que é Avaliação de Desempenho?.....	17
2.2.2	Evolução histórica da ARH no setor Público e Privado brasileiro	18
2.3	Percepções sobre Avaliação de Desempenho	22
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	27
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	27
3.2	Caracterização da Organização, setor ou área	28
3.3	População e amostra	28
3.4	Caracterização do instrumento de pesquisa	32
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	33
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	35
4.1	Análise das médias, desvios e frequência	35
4.2	Análise das correlações	41
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	47
	REFERÊNCIAS	51
	APÊNDICES.....	53
	Apêndice A – Organograma da Câmara dos Deputados	53
	Apêndice B – Ficha de Avaliação de Desempenho do CEFOR	54
	ANEXOS	55
	Anexo A – Questionário	55

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Vive-se hoje em um mundo globalizado definido por Stiglitz (2002), como a integração mais estreita dos países e dos povos do mundo, que tem sido ocasionada pela enorme redução de custos de transporte e de comunicações, e a derrubada de barreiras artificiais aos fluxos de produtos, serviços, capital, conhecimentos e pessoas por meio das fronteiras. Neste ambiente as empresas assumem um papel cada vez mais relevante e transformador. O papel da área de recursos humanos nas empresas se torna cada vez mais importante, abandonando a tradicional característica de departamento de pessoal, com funções basicamente burocráticas, relacionadas à contratação e demissão de pessoal passando, a assumir uma função mais estratégica por meio de desenho e implementação de novas técnicas e práticas de gestão, buscando apoiar a empresa ajudando-a a aumentar o desempenho dos seus funcionários para o atendimento dos objetivos organizacionais.

Existe hoje uma tendência muito maior de valorização do indivíduo, sendo este visto como uma peça extremamente importante para a empresa, e num cenário cada vez mais competitivo, as organizações buscam reter os melhores talentos para seus quadros. É nesse contexto que se insere a avaliação de desempenho humano no trabalho, como uma técnica ou prática de identificação e mensuração das contribuições dos funcionários em determinado período, e posteriormente aprimoramento, por meio de programas de desenvolvimento e treinamento, visando sanar as deficiências encontradas, para um alinhamento com os objetivos organizacionais.

Segundo Pontes (1999) a avaliação de desempenho é uma função primordial dos líderes nas organizações, diversos aspectos como, liderar, educar e acompanhar os resultados dependem da avaliação de desempenho dos funcionários e a metodologia desta prática busca exatamente facilitar esse trabalho.

1.2 Formulação do problema

Sabendo-se, portanto da importância da prática de avaliação de desempenho humano no trabalho para consecução dos objetivos organizacionais, é necessário uma perfeita compreensão de como realizá-la, medi-la e avaliá-la, bem como conhecer perfeitamente os estudos teóricos e empíricos que dão sustentação e/ou validam esta prática para as empresas. Naturalmente existem diversas visões acerca da sua utilização, comumente os chefes apoiam tal prática, alegando contribuir para a melhora dos resultados individuais e organizacionais, porém muitas vezes os funcionários não percebem nesta avaliação um bom instrumento para melhora de seu desempenho, sendo este visto ou como um instrumento de dominação (SIQUEIRA, 2009), ou de injustiças no ambiente de trabalho.

Também é importante atrelar os resultados do diagnóstico da percepção e crenças relativas à avaliação de desempenho à comunicação dos resultados da avaliação de desempenho nas organizações, de um modo geral, e também no setor público, que ainda é carente de pesquisas empíricas sobre essa questão como afirma a literatura científica sobre comportamento organizacional, como exemplo Borges-Andrade, Coelho Jr e Queiroga (2006) - que afirmam a necessidade de investigar mais o escopo da administração pública e de organizações de médio porte.

Ainda sobre os resultados da ADI (Avaliação de Desempenho Individual), muitas vezes este é considerado injusto por parte dos funcionários, devido à determinada pontuação ou medida de seu desempenho. Colocados estes questionamentos, o presente trabalho, de natureza teórico/empírica, tentará responder o seguinte problema: Quais as crenças e percepções sobre a efetividade da Avaliação de Desempenho humano no âmbito do Centro de Formação Treinamento e Aperfeiçoamento da Câmara dos Deputados?.

A avaliação de desempenho individual (ADI) deve ser capaz de contemplar competências relacionadas à atuação de profissionais que atuam no contexto organizacional em questão a partir da investigação de variáveis individuais e contingenciais. Assim, face ao anteriormente exposto, o presente projeto de

pesquisa, de natureza teórico/empírica, encontra-se orientado à análise de percepções acerca da efetividade da avaliação de desempenho empregada no âmbito do Centro de Formação Treinamento e Aperfeiçoamento da Câmara dos Deputados.

1.3 Objetivo Geral

- Identificar, empiricamente, percepções e crenças das práticas de avaliação de desempenho humano no trabalho junto a Servidores do Centro de Formação Treinamento e Aperfeiçoamento da Câmara dos Deputados.

1.4 Objetivos Específicos

- Identificar as características do programa de avaliação de desempenho no Órgão público considerado.
- Verificar a percepção da efetividade dos programas de avaliação de desempenho.
- Testar os efeitos correlacionais entre as percepções sobre o programa de ADI.
- Destacar implicações que contribuam para o esclarecimento da ADI no Órgão pesquisado.

1.5 Justificativa

Como se observa nos dias atuais o mundo passa por rápidas e constantes transformações, mais do que nunca as organizações de um modo geral precisam se adaptar rapidamente a novos mercados, consumidores, mudanças políticas e econômicas nos países, sem falar das constantes e rápidas mudanças tecnológicas. Reconhecer o elemento humano como fonte de vantagem competitiva nas

organizações vem sendo a algum tempo discutido em ambientes profissionais e acadêmicos, como necessário à sobrevivência nestes tempos turbulentos (FERRAZ, ROCHA, 2011). Atualmente possuir equipamentos de ponta e tecnologia de última geração não é a única condição de sucesso para uma empresa, mas isso aliado a uma boa gestão e mão-de-obra capacitada, confere maior competitividade às organizações.

Conseguir e reter mão-de-obra capacitada não é fácil por diversos motivos, seja escassez no mercado, ou custos elevados de recrutamento e seleção, competitividade no setor etc. Por exemplo, as empresas tendem a ter maior sucesso quando reduzem seus índices de rotatividade de funcionários, ou seja, os indivíduos que entram na organização ficam. Alto índice de rotatividade é indício de talvez diversos problemas internos à organização, como jornada de trabalho elevado, tipo de trabalho, política salarial, benefícios, clima, cultura etc. É por isso que tem sido tão crucial para as empresas nos dias de hoje, compreender e agir da melhor forma em relação à sua força de trabalho.

A área de Recursos Humanos (RH), ou, para alguns, Gestão de Pessoas (GP , DEMO, 2010), que lida com estas questões é talvez a principal área ou função dentro de uma empresa responsável pelo sucesso ou fracasso de um negócio, e a prática de avaliação de desempenho uma das principais dentro dessa área. Em relação aos problemas citados, torna-se fundamental compreender o potencial humano do funcionário e avaliá-lo adequadamente, para assim subsidiar os programas que venham a ser implantados, sejam metas de desempenho, melhorias no clima organizacional, nas políticas de remuneração e outros, visando os objetivos organizacionais. A partir da avaliação de desempenho, diversos outros programas também podem ser implementados, tais como: Seleção e recrutamento, necessidades de treinamento, desenvolvimento organizacional e até mesmo o apoio ao desenvolvimento do planejamento estratégico da organização (BERGAMINI, 1983). Dentro dessa temática também se torna essencial compreender a percepção que os funcionários possuem da sua avaliação de desempenho, procurando torná-la o mais justa possível, para assim evitar ineficácia do programa e dos que dele decorrem.

Vendo-se, portanto a Câmara dos Deputados, e o referido centro, como uma organização da administração pública Federal que visa resultados, mesmo que não o lucro, cujos objetivos e metas dependem das pessoas que lá atuam, torna-se muito relevante buscar compreender as práticas de gestão de pessoas adotadas, mais especificamente a percepção acerca dos programas de avaliação de desempenho humano dos funcionários, para assim conseguir subsídios à sua melhora e a todos os programas que dele dependem. Ou também constatar um desalinhamento desse programa com sua finalidade mostrando-se meramente ser o cumprimento de lei o seu objetivo perdendo-se o sentido e finalidade de sua utilização (LOTTA, 2002).

Neste Capítulo apresentou-se uma introdução sobre o tema pesquisado, o problema e os objetivos da presente pesquisa. Identificou-se a importância da prática de avaliação de desempenho humano dentro da área de GP nas organizações públicas e privadas. A seguir será apresentada a revisão de literatura buscando-se apresentar os principais conceitos e teorias referentes a essa temática.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentados os principais achados teóricos e empíricos sobre questões como a avaliação de desempenho individual, desempenho humano e percepção e crenças humanas. Privilegiou-se para a construção deste referencial teórico os principais periódicos científicos brasileiros nas áreas de psicologia e administração, e buscou-se os artigos mais recentes dos últimos dez anos que abordam essas questões. Na primeira subseção serão apresentados os conceitos de desempenho humano relacionado às atividades de trabalho, na segunda subseção serão apresentados os conceitos de avaliação de desempenho humano e na última subseção serão apresentados os conceitos de percepção humana e sua relação com a avaliação de desempenho humano no trabalho.

2.1 Desempenho

Para compreensão do conceito de avaliação de desempenho, primeiramente precisa-se ter clareza quanto ao conceito de desempenho, este é definido por Bohmerwald (1996) como resultado do trabalho ou atuação, que consideramos estar composto dos resultados tanto quantitativo como qualitativos.

Dutra (2004) ainda define desempenho como "o conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou o negócio", sendo esta a definição adotada para os fins deste trabalho.

Sobre o desempenho humano, este se apresenta, cada vez mais, integrado com competência e estratégia nas organizações (GALLON, BITENCOURT, CAMILLIS e GARAY, 2009). As competências são um conjunto de conhecimentos, habilidades, julgamentos e atitudes (CHIAVENATO, 2008) necessárias ao indivíduo para desempenhar bem suas tarefas e melhorar o desempenho da organização.

Muitas vezes, porém se lança mão do estudo do desempenho humano considerando apenas as dificuldades e limitações individuais, não considerando

outras variáveis pertencentes a diferentes níveis de análise como o contexto de trabalho e a influência deste sobre o desempenho de uma atividade (COELHO JUNIOR e BORGES-ANDRADE, 2011). Daí a correta delimitação da variável desempenho se torna uma dificuldade pelo fato de se creditar às diferenças individuais algumas questões relacionadas ao comportamento do indivíduo no cargo, mas que podem pertencer a um nível mais macro de análise.

O desempenho dos indivíduos em situações de trabalho apresenta-se, então, como fruto da interação entre fatores do ambiente e fatores pessoais, e seus resultados são, ou ao menos deveriam ser medidos de forma comparativa entre o que é desejado pela organização e o que é realizado pelo indivíduo. (DOMINONI, 2011).

Apresentou-se portanto nesta subseção algumas definições sobre o desempenho humano, sendo adotado para os efeitos deste trabalho a definição de desempenho de Dutra (2004) que fala sobre o conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou o negócio, já nas próximas seções e subseções serão apresentadas definições constitutivas sobre a Avaliação de Desempenho humano, assim como um histórico sobre a área de Recursos Humanos.

2.2 Avaliação de desempenho

2.2.1 O que é Avaliação de Desempenho?

O desempenho humano, conforme discorrido, está relacionado aos resultados ofertados pelos funcionários, já a Avaliação de Desempenho irá procurar medir em que grau, este desempenho foi atingido. A ADI assim como as práticas de recrutamento, seleção, treinamento, compensação, entre outras, fazem parte das práticas tradicionais da área de gestão de pessoas que são utilizadas para gerenciar trabalhadores e sua relação direta com o contexto de trabalho (SILVA e TORRES, 2011). Neste contexto, define-se políticas para a maioria dos estudiosos da área como a habilidade no trato das relações humanas, com vista a obtenção dos resultados desejados (DEMO, 2010). Já o conceito de práticas, relacionado ao termo anterior se

define como o hábito, rotina, ou ação, ou, ainda atividades inseridas na política (DEMO, 2010). A avaliação de desempenho é definida como 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 (LOTTA, 2002). Para os fins deste trabalho será adotada a definição de Pontes (1999, p.24):

“A avaliação de desempenho é um método que visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário e avaliar os resultados conseguidos.”

Em várias organizações, a remuneração, também, está ligada à avaliação de desempenho, sendo que uma parcela da remuneração depende do desempenho do funcionário (FERRAZ e ROCHA, 2011). Nos últimos anos estudos diversos mostram haver evidência suficiente para se afirmar que algumas práticas de Recursos Humanos, isoladamente ou em conjunto, podem trazer melhores resultados para a organização, como programas estruturados de avaliação de desempenho, por exemplo, e que estas práticas são utilizadas com certa frequência nas organizações (LACOMBE e ALBUQUERQUE, 2007). Problemas na identificação de resultados das práticas de avaliação de desempenho, porém podem ser identificados em estudos (LOTTA, 2002) que mostram que sua implementação se deve meramente em vista do cumprimento de lei, perdendo-se o sentido e finalidade de sua utilização.

2.2.2 Evolução histórica da ARH no setor Público e Privado brasileiro

A prática de Avaliação de Desempenho está inserida dentro da área de GP que passou e vem passando por muitas transformações ao longo do tempo, tanto no setor privado como no setor público, por isso, é importante compreender a evolução da prática de avaliar o desempenho humano e a própria evolução da área de RH ou GP, como um todo no Brasil.

Dentro das organizações em todo o mundo, os diversos departamentos passaram por profundas transformações ao longo do século XX e XXI. A preocupação com as mudanças tecnológicas, nos meios de transporte, comunicação e

globalização, na política e cultura das sociedades, levou as organizações a adaptarem a gestão de Recursos Humanos. Primeiramente os avanços mais expressivos ocorreram no setor privado, porém posteriormente muitos princípios foram transferidos para o setor público.

No Brasil foi a partir da implementação da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), em 1947 que surgiu a área de pessoal nas organizações. Ainda que este marco trouxesse muitos avanços, a área de pessoal era de natureza protocolar, com o objetivo apenas de tratar das questões legais impostas pela CLT, relativas à contratação e demissão de pessoal. Até o final da década de 70, na tentativa de acompanhar as mudanças que ocorriam no mundo, se viu uma ascensão de uma visão vertical e fragmentada nos estudos organizacionais, com a especialização dos diversos departamentos, como Marketing, Finanças, produção e, por conseguinte na administração de Recursos Humanos (ARH) buscando-se técnicas, ferramentas e modelos para o alcance da efetividade na gestão. A partir da década de 80 as pessoas passaram a ser mais vistas como peças importantes para o sucesso das empresas. A ARH foi influenciada pela abordagem estratégica e passou a enfatizar a vinculação das suas funções tradicionais aos objetivos estratégicos da organização (BUTLER et.al. 1991 apud FERRAZ e ROCHA, 2011).

No setor público o primeiro esforço no sentido de profissionalizar o serviço público ocorreu na década de 1930, com a criação do Conselho Federal do Serviço Público e do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP). Anos mais tarde foi criado o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União, que vigorou até 1988 com a promulgação da nova constituição e a criação do Regime Jurídico Único para a administração pública. Na década de 90, mais especificamente em 1995, com a reforma gerencial do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, que visou substituir a Administração Pública Burocrática por uma Administração Pública Gerencial (APG) é que ganhou força o movimento de modernização da máquina pública. Seu principal objetivo foi conferir um maior grau de flexibilização nos processos burocráticos, e assim passar a atender a uma sociedade que, já demonstrava insatisfação com os serviços públicos prestados no Brasil. Este processo implicou transposição de ferramentas profissionais utilizadas na área privada, com algumas adequações, embora questionado por alguns trabalhos (SIQUEIRA & MENDES, 2009) para área pública visto que se tornava necessário

aproximar os mercados de trabalho público e privado (BRESSER-PEREIRA, 1999). Assim práticas importantes como a avaliação de desempenho humano passaram a ser implementadas no diversos setores da atividade pública.

Voltando-se alguns anos, na lei nº 284/1936, que além da adoção do concurso público para ingresso em cargos públicos, estipulava também diretrizes para classificação de cargos. Desde esta época a administração pública vem, há tempos, tentando assimilar um sistema de avaliação de desempenho eficiente. A lei 3.780, de julho de 1960, trouxe à Administração Federal a vinculação entre o processo de avaliação de desempenho e o processo de promoção dos servidores. Ou seja, para crescimento na carreira, os servidores eram avaliados segundo alguns critérios: pontualidade e assiduidade, capacidade e eficiência, espírito de colaboração, ética profissional e compreensão dos deveres e qualificação para o desempenho profissional.

Os fundamentos do sistema atual de progressão funcional, baseados na meritocracia e antiguidade, foram inseridos por meio da Lei nº 5.645 de 1970 e seus decretos de regulamentação no Plano de classificações de Cargos (PCC). A avaliação de desempenho vem sendo vinculada a remuneração ou a progressão nas carreiras do serviço público desde os anos 70, mesmo assim, ainda não alcançou os objetivos desejados. Estes insucessos se devem dentro outros motivos ao despreparo dos avaliadores, que geralmente assumem tal função sem a capacitação devida.

Foi definida em 1977, por meio do decreto nº 80.602 a instituição da avaliação de desempenho na administração pública pelo método da distribuição forçada, na época aplicada a todos os servidores da Administração Pública Federal direta. A referida norma foi pioneira na tentativa de tornar o sistema de avaliação de desempenho mais coerente, pois tentava reduzir a tendência de se conceder a melhor avaliação a todos os avaliados. A mudança não logrou muito resultado, devido à própria metodologia, pois neste método de avaliação, o foco no julgamento e na comparação entre seus funcionários, acaba deixando de lado a preocupação com o desenvolvimento dos mesmos (WAHRLICH, 1979).

O decreto supracitado foi substituído pelo decreto nº 84.699, de 1980 que alterou alguns pontos. Nesse decreto foi definida “progressão vertical” como o

crescimento do funcionário para o cargo superior ao ocupado, e o “aumento por mérito” como progressão horizontal, que seria um aumento salarial devido a um desempenho superior nas atividades, abandonando assim o sistema da “curva forçada”.

Em dezembro de 1990, com o art. 20 da Lei nº 8.112, na tentativa de melhorar a qualidade do serviço público prestado, a avaliação de desempenho tornou-se indispensável durante o período de estágio probatório, e em 1998 com a emenda Constitucional nº 19, para aquisição da estabilidade tornou-se obrigatório a avaliação especial de desempenho por uma comissão instituída para essa finalidade.

Com a criação em 1995 da Administração Pública Gerencial (APG) foi aprovada também a Gratificação de Desempenho e Produtividade (GDP), transformada em lei em 1998, com o objetivo novamente de associar avaliação de desempenho à remuneração, correspondia a uma “cesta de pontos” em que cada ponto tinha como equivalência um percentual do vencimento-base.

Entretanto, no Brasil, a avaliação de desempenho na Administração Federal continua vinculada a tolerância, ao paternalismo, a discricionariedade e a displicência que geralmente inutiliza os sistemas de avaliação de desempenho tornando-o apenas mais uma formalidade sem objetivos (BALASSIANO e SALLES, 2004:7). Outro problema relacionado à avaliação de desempenho no setor público é comentado por (BALASSIANO e SALLES, 2004:7) que afirmam que a falta de percepção da correlação entre as atividades desenvolvidas e os resultados esperados, gera as principais distorções da avaliação do desempenho, e a ineficácia dos seus resultados, tornando-a um processo meramente formal para o cumprimento da legislação e das regras administrativas da organização, como percebido em estudos empíricos (LOTTA, 2002).

Percebe-se, portanto deficiências nos processos de avaliação de desempenho na administração pública, porém isso não invalida suas contribuições e apoio aos processos gerenciais, devendo-se, porém buscar uma execução séria e ajustada aos objetivos e metas da empresa, bem como um bom entendimento de como se implementar tal prática.

Nesta subseção foi apresentada uma histórica da evolução da área de GP no Brasil especialmente no setor público, privilegiando-se as questões relacionadas à Avaliação de Desempenho. Na próxima subseção serão discutidas questões sobre a percepção humana acerca da Avaliação de Desempenho, objetivando esclarecer alguns aspectos desta prática.

2.3 Percepções sobre Avaliação de Desempenho

Avaliar o desempenho é importante, e as principais causas de resistência oferecida por pessoas, diante de programas de avaliação de desempenho, repousam sobre quatro pilares básicos (MCGREGOR 1957, apud BERGAMINI, 1983). Primeiro é a aversão natural do ser humano diante da obrigação de criticar um subordinado, podendo ver-se envolvido numa discussão. Segundo é a falta de preparo e, por conseguinte, de habilidade das pessoas para bem conduzirem uma entrevista, o que pode ocasionar certa sensação de insegurança. Terceiro a má vontade habitual das pessoas, todas as vezes que se torna necessário adotar uma nova maneira de proceder, e suas indispensáveis alterações na forma habitual de trabalhar. O quarto é um clima generalizado de desconfiança quanto à validade do instrumento de avaliação, e a ignorância natural sobre a sua metodologia de uso, em termos de sua aplicação na prática do dia-a-dia. Tendo por base esses apontamentos, McGregor (1957, apud BERGAMINI, 1983) procura mostrar que os métodos convencionais, feitos para avaliar as pessoas em situação de trabalho, quando usados de forma tão desavisada transforma-se em prática indesejável na gestão de pessoal.

Contudo muitas empresas ainda se utilizam de programas de avaliação de desempenho sem devida filosofia e metodologia, que leve em conta as necessidades reais da empresa e dos funcionários, fato observado amplamente em empresas brasileiras, inclusive no setor público (SIQUEIRA e MENDES, 2009). Apesar desses programas terem surtido efeitos positivos em algumas empresas, em outras transformou-se numa espécie de rotina a ser incomodamente cumprida por administradores de recursos humanos, chefes e avaliadores (BERGAMINI, 1983).

Para maior efetividade da Avaliação de desempenho, uma fase importante é o planejamento. Um exemplo de mau planejamento é o fato de empresas se utilizarem

de programas que funcionaram bem no passado, para uma empresa particular, propondo-os para outra empresa diferente, buscando-se na verdade fórmulas que de fato não existem. Os programas tendem a ter mais sucesso quando atendam a fisionomia particular da empresa na qual são utilizados (BERGAMINI, 1983), e para isso é preciso um diagnóstico preliminar, que seria um levantamento de dados para se conhecer o melhor possível a empresa. Primeiramente se deve identificar quais são os objetivos organizacionais, mesmo os que são tácitos. Outro importante aspecto das empresas que dever ser considerado é sua cultura, que seria o jeito de ser da empresa, um conjunto de características que lhe são próprias. Segundo (BERGAMINI, 1983) Uma das causas do fracasso da Avaliação de Desempenho em muitas das empresas públicas, tem sido o desconhecimento do estilo particular dessas organizações.

Também a caracterização sócio-cultural dos integrantes propõe valiosos e indispensáveis parâmetros para o delineamento do seus perfis próprios. É por isso que programas importados de outros contextos estão fadados ao fracasso, como no caso do Brasil, que utiliza programas de outros países, principalmente dos Estados Unidos.

A Avaliação de Desempenho não deve ser introduzida em um empresa pelo simples fato dos concorrentes também estarem utilizando. Implementar a Avaliação de Desempenho simplesmente por moda desvirtua a seriedade que ela merece. A avaliação em si é um simples instrumento, e o seu valor depende do uso que dela se faça, somente medidas administrativas, posteriormente tomadas, é que darão o verdadeiro sentido de sua utilidade. Segundo (BERGAMINI, 1983):

“De forma mais abrangente, pode-se afirmar que a Avaliação de Desempenho interessa a todos dentro da empresa. No tocante à organização em si, ela fornece elementos para que se conheça melhor os recursos humanos disponíveis, facilitando a indicação daquilo que deve ser feito com quem e quando. Interessa aos supervisores avaliadores, que poderão ter nela uma fonte riquíssima de informações sobre o grau de adequação das medidas que tomam. Finalmente o grande benefício é mesmo o próprio avaliado que adequadamente valorizado em seus recursos pessoais sentir-seá mais seguro em planejar sua própria vida profissional.”

Por meio de pesquisas identificou-se também que uma das possíveis causas de muitos programas de avaliação de desempenho terem fracassado, foi devido ao fato

de não levarem em conta a interferência de variáveis humanas. Estudos da área da Psicologia Social sobre as características da percepção humana, mostram a importância vital de sua compreensão no processo de avaliação.

Segundo (BERGAMINI, 1983) a avaliação é um processo perceptivo de todo um conjunto de atitudes desenvolvidas no trabalho, e um sistema de obtenção de informações do avaliador sobre outra pessoa, o avaliado. A percepção representa a primeira e quase única lente por meio da qual os avaliadores conseguem enxergar os seus avaliados. Por isso é de suma importância compreender como ocorrem as distorções perceptivas. Um esforço deve ser feito para que o avaliador veja a realidade de forma mais fidedigna possível. Entende-se, portanto que o avaliador ou observador não assume um papel puramente passivo diante das coisas e das pessoas.

A maneira como as pessoas veem o mundo é diferente, e a significação e o sentido derivam de nossa experiência passada e de nossas intenções atuais. À luz dessas questões a implementação dos processos de avaliação deverá lidar com as características naturais do processo perceptivo (BERGAMINI, 1983).

Citando-se algumas disfunções perceptivas, a título de exemplo, temos o chamado “estereótipo”, no qual a outra pessoa é retratada segundo predisposições escolhidas dentro do mundo interno do percebido. São os conhecidos “julgamentos pré-formados” ou preconceitos, assim denominados por não conterem fundamento alguma na realidade. Como exemplo o caso de se atribuir, sem distinção aos jovens o traço de falta de responsabilidade, ou que certas pessoas de determinada raça são invariavelmente preguiçosas, ou atribuir aos integrantes de certas religiões qualidades individuais que podem não possuir necessariamente, como comentado por Bergamini (1983).

Outra disfunção que os Psicólogos chamam de teorias implícitas da personalidade, é o fato de o percebido não assumir um papel passivo diante do sujeito percebido, atribuindo a ele certas características que não lhe são próprias, mas que, pertencem àquele que faz as inferências.

Muito comum também segundo (BERGAMINI, 1983) é acontecer que as categorias a partir das quais o percebido avalia seus funcionários, possam não ter

nada a ver com aquelas realmente importantes, para o bom ou mau desempenho. Assim as categorias “úteis” para um avaliador podem não ser “úteis”, tendo em vista os requisitos do cargo preenchido pelo avaliado. Como exemplo, avaliar um funcionário como sendo um bom pai, ou um colega sincero e assim por diante, sem existir nesses critérios uma relação direta com o desempenho do cargo como citado por (BERGAMINI, 1983).

“Antes de pensar em ensinar os avaliadores a observarem adequadamente o seu pessoal, torna-se indispensável colocá-los em condições de conhecerem a si próprios de forma mais clara. Conhecendo o seu estilo comportamental estarão em condições de corrigirem as possíveis distorções que naturalmente imprimiriam aos perfis dos seus subordinados.”

Conclui-se, portanto, que as principais atividades das pessoas, envolvidas com a coordenação e execução de programas de avaliação de desempenho, estão contidas no processo administrativo que prevê o diagnóstico inicial, com levantamento de informações; o planejamento do programa com base nos indicadores fornecidos pela empresa; a implementação do sistema onde o preparo pessoal é fundamental; e finalmente o controle de validade daquilo que já está em vigor (BERGAMINI, 1983). Estar também constantemente revendo os programas é uma medida importante, considerando o fato de que a organização está constantemente mudando, bem como investir na reciclagem dos funcionários, que foram anteriormente preparados para apoiar os programas de avaliação de desempenho.

Neste capítulo foram apresentadas definições acerca das variáveis de estudo, Desempenho Humano, Avaliação de Desempenho e Percepção sobre Avaliação de Desempenho, e por meio de estudos teóricos e empíricos, se buscou dar a sustentação a necessidade desta pesquisa. A definição aceita neste trabalho para desempenho é definida por Dutra (2004) que define desempenho como "o conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou o negócio". Já a definição utilizada para ADI é definida por Pontes (1999) como um método que visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário e avaliar os resultados conseguidos. Identificou-se por meio de diversos estudos a necessidade de se melhor

compreender as características individuais e das organizações, para assim, desenhar instrumentos de ADI mais bem adaptados, dando-se ênfase para investigações nas organizações públicas, onde ainda é carente de estudos empíricos.

No próximo capítulo serão discutidas questões referentes aos métodos e técnicas que foram utilizados, para se alcançar os objetivos deste estudo, descrevendo-se e caracterizando-se a organização, definindo-se os participantes, explicando-se o instrumento de pesquisa e os procedimentos de coleta e análise de dados.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo será apresentado o desenho desta pesquisa através dos métodos e técnicas utilizados. O capítulo está dividido em subseções, sendo a primeira o tipo e descrição geral da pesquisa, a segunda subseção trata das características da organização e do setor de estudo, a terceira subseção caracteriza a amostra do estudo, a quarta subseção explica o instrumento de pesquisa e por fim, a quinta subseção apresenta os procedimentos de coleta e análise dos dados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Esta pesquisa procurará analisar, empiricamente, as variáveis relacionadas à percepção de práticas de avaliação de desempenho na Câmara dos Deputados, por meio da aplicação de método científico. Este método busca por meio da observação, descrição, comparação, análise e síntese, além dos processos mentais da dedução e da indução, à resolução de problemas de pesquisa (CERVO, 1996).

Para tipificação desta pesquisa será utilizada a classificação proposta por Sampieri, Collado e Lucio (2006) que apresentam quatro tipos de pesquisa, a explicativa, a descritiva, a correlacional e a exploratória.

Esta pesquisa será de natureza empírica do tipo descritiva, pois procurará especificar as propriedades e características importantes das variáveis. Os dados primários desta pesquisa serão conseguidos com a utilização de coleta estruturada, obtida por meio de questionário em corte de tempo transversal, ou seja, com abordagem transversal e aplicada. Posteriormente, a medição dos dados foi realizada por meio de uma abordagem quantitativa.

3.2 Caracterização da Organização, setor ou área

A Câmara dos deputados representa o Poder Legislativo que cumpre papel imprescindível perante a sociedade do País, visto que desempenha três funções primordiais para a consolidação da democracia: representar o povo brasileiro, legislar sobre os assuntos de interesse nacional e fiscalizar a aplicação dos recursos públicos.

Nesse contexto, a Câmara dos Deputados, exerce atividades que viabilizam a realização dos anseios da população, mediante discussão e aprovação de propostas referentes às áreas econômicas e sociais, como educação, saúde, transporte, habitação, entre outras, sem descuidar do correto emprego, pelos Poderes da União, dos recursos arrecadados da população com o pagamento de tributos.

Assim, a Câmara dos Deputados compõe-se de representantes de todos os Estados e do Distrito Federal, o que resulta em um Parlamento com diversidade de ideias, revelando-se uma Casa legislativa plural, a serviço da sociedade brasileira.

A estrutura da Câmara dos Deputados é composta de 3 secretarias e 5 diretorias conforme organograma anexo ao final, sendo o Centro de Formação Treinamento e Aperfeiçoamento, setor escolhido para realização da pesquisa, ligado à Diretoria de Recursos Humanos. Sua escolha foi por conveniência, devido ao fato do pesquisador trabalhar no Órgão.

De acordo com dados de fevereiro de 2012, na Câmara são 3.419 servidores concursados; 1.291 cargos de natureza especial (CNEs) e 10.721 secretários parlamentares, divididos segundo as diversas áreas tal como consta no organograma.

3.3 População e amostra

A amostra de pesquisa contatou com a participação de 45 servidores de um universo de 70 lotados no Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento da Câmara dos Deputados (CEFOR). Os participantes tiveram idades variando entre 22 e 56 anos, com uma média de 40 anos entre elas, sendo importante frisar que 42,2 % da mostra deixou o item do questionário referente à idade em branco, não se

podendo calcular uma média mais precisa. Não foi possível também um número maior de respondentes do questionário devido a algumas ausências de servidores por motivos de férias, saúde e licenças capacitação, bem como questionários respondidos que não foram entregues. A escolha dos participantes foi por conveniência e acessibilidade. Considera-se a quantidade de participantes representativa para um intervalo de confiança de 99 % para os resultados da pesquisa. Um dado interessante como revela o Gráfico 1 é a predominância de mulheres no referido centro.

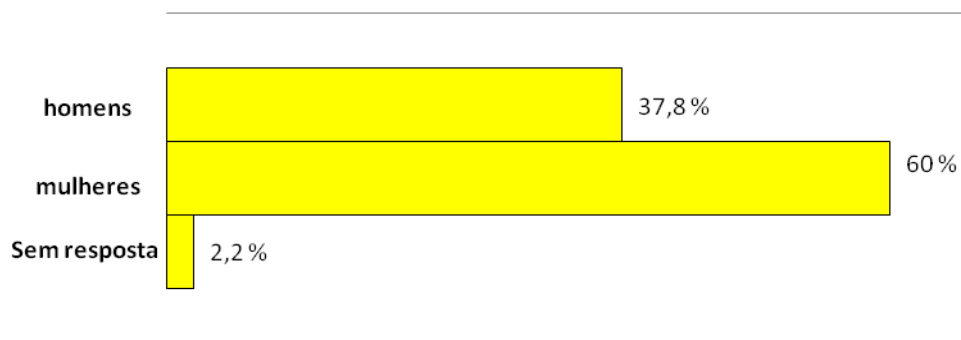


Gráfico 1 - Gênero dos participantes da pesquisa

Fonte - Autor

Do total dos funcionários considerados, encontram-se funcionários de nível superior e funcionários de nível médio, não sendo considerados os funcionários com cargo de natureza especial (CNE), que são três, por não participarem do programa de avaliação de desempenho, e os estagiários devido à natureza temporária de suas atividades no Órgão, e pelo mesmo motivo de não participação dos programas de avaliação de desempenho da organização.

Os funcionários estão lotados em cinco coordenações, mais o gabinete da diretoria do Centro. Cada coordenação possui uma diretoria própria com número de servidores variados. As coordenações são: Coordenação de Apoio Técnico-Administrativo (COATA); Coordenação de Recrutamento e Seleção (CORES); Coordenação de Pós-Graduação (COPOS); Coordenação de Treinamento (COTRE) e Coordenação de Educação para a Democracia (COEDE).

No Gráfico 2 temos o tempo no cargo efetivo dos servidores, nota-se um certo equilíbrio entre as faixas de tempo com a predominância de servidores com tempo superior a 8 anos de trabalho.

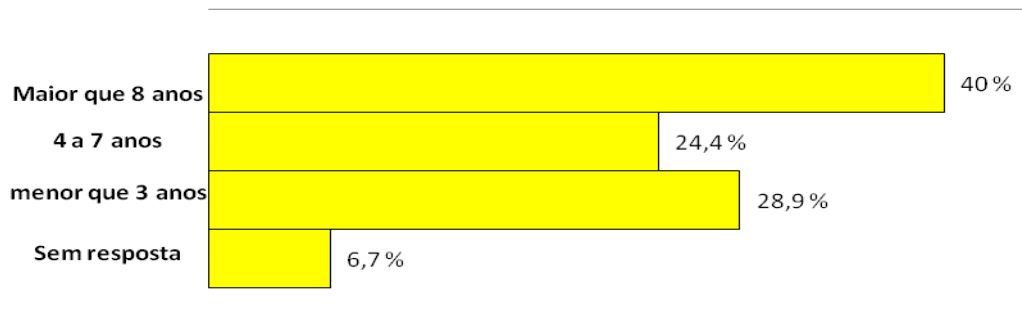


Gráfico 2 - Tempo no cargo efetivo
Fonte - Autor

No Gráfico 3 é mostrado o grau de escolaridade da amostra, observa-se um elevado nível de escolaridade dos participantes com destaque para nível superior com 40 %, e servidores com nível superior e especialização 28,9%, porém 46,7 % das vagas preenchidas no CEFOR são de nível técnico contra 51,1 % de nível superior.

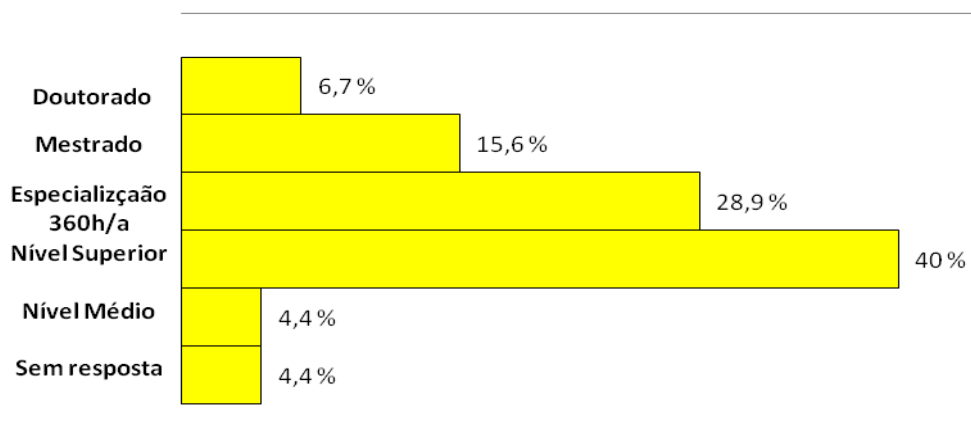


Gráfico 3 - Grau de escolaridade
Fonte - Autor

Como um dos objetivos específicos deste trabalho é analisar a percepção dos funcionários sobre os programas de ADI, buscou-se levantar dados que tratem dessa questão e o Gráfico 4 mostra a relação entre funcionários avaliados e avaliadores, com o percentual maior para funcionários avaliados 71,1 %, geralmente o padrão de

funcionários avaliados, ser maior que o de avaliadores, é observado nas empresas que utilizam tal prática.

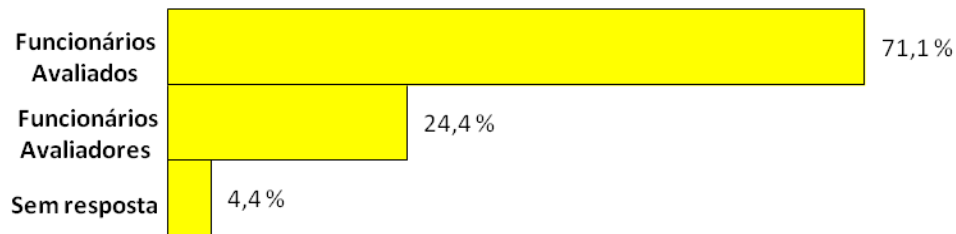


Gráfico 4 - Sou avaliado na organização

Fonte - Autor

Nos Gráficos 5 e 6 são apresentados os dados sobre a distribuição das funções comissionadas no Cefor, geralmente mas não sempre os funcionários com maior tempo de serviço são os que possuem maior função comissionada, variando de 4 a 10. Esta é característica do sistema de progressão do setor público apontado no referencial teórico.

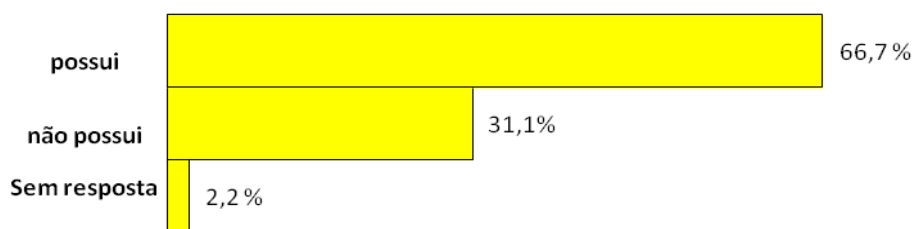


Gráfico 5 - Servidores com função comissionada

Fonte - Autor

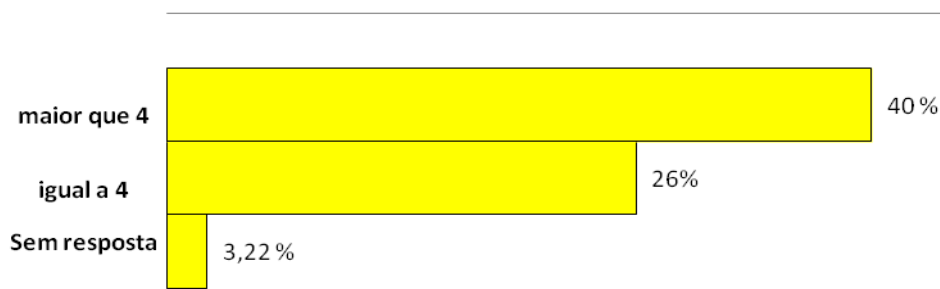


Gráfico 6 - Distribuição das funções comissionadas

Fonte - Autor

3.4 Caracterização do instrumento de pesquisa

Foi elaborado um questionário, com base nas principais dimensões ou aspectos sugeridos pela literatura, acerca das crenças e percepções entre indivíduos sobre a efetividade do sistema de avaliação de desempenho. Não se propõe, aqui, validar, psicometricamente, esta medida, pois este não é objetivo deste trabalho, mas sim utilizá-la como base às análises que foram realizadas, e apresentadas no Capítulo sobre Resultados. A medida utilizada nesta monografia foi feita com base, principalmente, nos achados de Santos (2005) e Hadich (2012).

O questionário possui 40 itens, que foram apresentados em forma de assertiva a ser julgada pelos respondentes, os quais deveriam manifestar sua opinião escolhendo, numa escala Likert de 1 a 5 pontos, a opção que melhor representasse seu nível de concordância com as afirmações apresentadas, sendo que o número 1 corresponde a discordância total, e o 5, a concordância total. No último item o respondente do questionário avaliou o seu desempenho por meio de uma escala de 0 (desempenho inadequado ou precisando de aperfeiçoamento) até 10 (desempenho totalmente adequado e de acordo com a função do respondente).

O questionário foi dividido em quatro fatores ou dimensões, segundo as mesmas dimensões do questionário original de Santos (2005), são eles: O primeiro fator são os requisitos que devem estar contidos e os resultados esperados de uma

avaliação de desempenho e abrangem os itens 3 , 4 , 6 , 7 , 9 , 11 , 12 , 13 , 15 , 17 , 18 , 20 , 21 , 22 , 23 , 25 , 26 , 27, 28 ,29 ,30 ,32 ,34 ,35 ,36 ,37, 38 e 39; O segundo fator denomina-se preparo, ação e prioridades gerenciais e abrangem os itens 2,10,14 e 31; O terceiro fator são os impactos no comportamento do indivíduo em seu ambiente de trabalho e abrangem os itens 5, 8 e 19; Por fim o último fator é a influência do relacionamento e cultura na avaliação de desempenho que abrangem os itens 1,16,24 e 33.

Por meio deste questionário também foram levantados dados funcionais como cargo efetivo e/ou de função comissionado, tempo no cargo efetivo, Órgão de exercício e de lotação, tempo no Órgão, se é avaliado (pelo programa de ADI), se é avaliador, bem como, número de funcionários que ele avalia, e dados demográficos como idade, gênero e escolaridade. Para o correto preenchimento do questionário foram fornecidas informações de como fazê-lo passo-a-passo e, também, explicações sobre esta pesquisa.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta foi realizada a partir do dia 15 de setembro, presencialmente pelo pesquisador, por meio de questionário impresso, visto que essa é uma boa estratégia para se aumentar o percentual de respondentes. A aplicação foi dividida em dois turnos, manhã e tarde, durante o horário de trabalho, para o alcance de todos os participantes. Foi permitido aos respondentes a devolução do questionário num prazo de 72 horas, podendo estes levá-los para suas residências. Os dados foram sigilosos, não havendo identificação dos respondentes.

Foram realizadas análises estatísticas das medidas de tendência central (média e frequência), bem como de amplitude (desvio padrão). Foram efetuadas, ainda, análise correlacional entre as variáveis, entre as dimensões e entre os dados demográficos. Não foi efetuada transformação das variáveis, para torná-las lineares ou normais. Optou-se pela análise correlacional de Spearman, recomendada para análise de dados não paramétricos. Assim foi possível a testagem correlacional.

Foi utilizado o software SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) versão 20.0 para realização dos cálculos estatísticos e a análise dos resultados ocorreu entre o início de outubro e a primeira quinzena de dezembro do ano de 2012.

Neste capítulo, portanto, foram apresentados os métodos e técnicas da presente pesquisa. Apresentou-se uma descrição da Câmara dos Deputados, bem como do setor que foi investigado, estabeleceu-se os critérios da pesquisa, sendo ela de natureza empírica do tipo descritiva, com coleta de dados estruturados e análise quantitativa. A seguir, no próximo capítulo, serão discutidos e apresentados os principais achados e contribuições deste projeto, apresentando-se as medidas estatísticas citadas neste capítulo, com a explicação apropriada dos dados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão apresentados e discutidos, os principais resultados deste trabalho por meio de uma análise quantitativa apropriada dos dados de pesquisa. Os dados foram extraídos a partir do questionário aplicado aos servidores do CEFOR, e em outros documentos adquiridos. No primeiro tópico são analisadas as médias, desvios e outras medidas estatísticas e na última parte são apresentados os resultados das correlações entre as dimensões de estudo do questionário, e a correlação entre alguns itens específicos.

4.1 Análise das médias, desvios e frequência

Neste primeiro tópico serão apresentados os resultados das respostas dos questionários por meio de suas médias, desvios padrão, frequência e também coeficiente de variação conforme a Tabela 1.

Para maior compreensão dos resultados as assertivas respondidas variaram em uma escala de 1 a 5 sendo “1” discordo totalmente, “2” discordo parcialmente, “3” nem concordo nem discordo, “4” concordo parcialmente e “5” concordo totalmente. Em geral, as respostas dos participantes apresentaram elevado desvio padrão podendo-se inferir assim, uma heterogeneidade das percepções sobre as assertivas do questionário.

Foi realizado também o cálculo do coeficiente de variação, sendo esta uma medida estatística que explica de que forma o desvio padrão está para a média/valor médio. Por exemplo, no primeiro coeficiente de variação do primeiro item temos 0,47 como resultado, esse valor revela uma variação em relação a média de 47 %, e quanto mais alto for o coeficiente de variação, mais heterogênea é a amostra. Devido ao fato de se terem altos coeficientes de variação e desvios padrão para quase todos os itens foi realizado também o teste T o qual, sinaliza que, o fato de pertencer a uma área ou coordenação, gera percepções diferenciadas sobre o construto verificado. Todavia os questionários não foram identificados entre as 5 coordenações existentes no centro, logo análises sofisticadas não puderam ser feitas.

Em relação às médias das respostas, estas se comportaram, de maneira geral, de forma parecida, com algumas variações. Os valores em geral na escala ficaram entre “discordo parcialmente” e “nem concordo e nem discordo” que seriam as respostas “2” e “3”.

Alguns itens merecem destaque na análise das respostas do questionário. O item 4 (A atual ADI é realizada por meio de um processo eficaz) apresentou uma média muito baixa (1,66) próximo a “discordo totalmente”, onde 62,2 % dos participantes marcou “discordo totalmente” e 77,3 % marcou “discordo totalmente” ou “discordo parcialmente”. A ADI no CEFOR é realizada uma vez ao ano, são disponibilizadas as fichas de avaliação a todos os servidores por meio da intranet da organização, após os respondentes se autoavaliarem é feita também uma avaliação pelos avaliadores, e estes são incentivados a realizarem feedbacks dos resultados dos funcionários que recebem determinada pontuação.

A pontuação máxima da ficha de avaliação é “90” onde é necessário que o funcionário atinja o mínimo de 50 para fins de progressão funcional na Câmara. Atualmente existem 10 níveis de progressão e a partir do momento em que se atinge o nível máximo o servidor deixa de ser avaliado. Atualmente não existem programas ou práticas de desenvolvimento e aperfeiçoamento dos funcionários originários a partir resultados dos questionários, sendo o feedback recebido pelos avaliadores um dos únicos aspectos do verdadeiro sentido de uma ADI, percebido como ineficaz pelos servidores. Outro item similar a este e com resultados parecidos foi o item 9 (O atual sistema de avaliação de desempenho é adequado) que teve média igual a 2,18 com frequência de respostas para a resposta “1” igual a 44,4 % e para resposta “2” 15,6 %. Por estes resultados infere-se que a ADI é realizada, principalmente, com vista ao cumprimento de lei, e na literatura encontramos resultados semelhantes de outras pesquisas empíricas (LOTTA, 2002).

O item 13 (O feedback que tenho recebido com a ADI permite-me saber como fazer melhor meu trabalho) também apresentou uma média baixa (1,36) próxima na escala a “discordo totalmente”. A frequência neste item para a resposta “1” foi de 84,4 % dos participantes e somando-se a opção “ discordo parcialmente” o resultado foi de 88,9 % dos participantes. Esses resultados revelam que quase todos os participantes discordam totalmente ou parcialmente dessa assertiva. Segundo Pontes (1999, p. 24) um dos objetivos da ADI é corrigir os rumos quando necessário,

objetivo que não se atinge segundo estes dados revelam, portanto o feedback mesmo quando ocorre, em muitos casos, não tem contribuído para a melhora do trabalho, segundo a percepção dos respondentes. Outro item relacionado a este é o item 22 (Sou informado a respeito dos meus resultados na ADI e dos critérios utilizados) teve média igual a 2,22 com frequência para a resposta “1” igual a 33,3 % e para as respostas “1” e “2” somadas igual a 68,9 %. Um dos objetivos de um programa de avaliação de desempenho é a possibilidade do avaliado receber importantes feedbacks de seu avaliador como forma de se melhorar o desempenho futuramente, porém no CEFOR esta prática não é, em geral, percebida por seus servidores.

O item 26 (É constante a comunicação entre avaliador e avaliado durante o processo de avaliação do desempenho) também apresentou média relativamente baixa (1,59), próximo na escala a “discordo totalmente” e “discordo parcialmente”. Para este item a frequência para a resposta “1” foi de 73,3 % dos participantes e para as respostas “1” e “2” somadas 81,8 %, novamente valores altos para a parte inferior ou negativa da escala. Este resultado explica em parte os valores para o item 13 já discutido, pois se não existe uma boa comunicação durante o processo de avaliação de desempenho não é possível haver os feedbacks. O item 31 (Os gerentes desta Organização estão preparados para conduzir o processo de ADI) também subsidia esta explicação, o item apresentou média igual 2,14, ou seja predominância entre as respostas “discordo totalmente” e “discordo parcialmente”, com frequência para a resposta “1” de 33,3 % e para as respostas “1” e “2” somadas de 68,2 %, ou seja, quase 70 % dos participantes consideram, ao menos parcialmente, os gerentes da organização despreparados para conduzir o processo de ADI, quesito essencial de um programa de ADI (BERGAMINI, 1983).

No item 28 (O sistema de avaliação de desempenho individual (ADI) atual está funcionando satisfatoriamente) temos uma média igual 2,34 e as seguintes frequências: resposta “1” 29,5 %; resposta “2” 31,8 %; resposta “3” 18,2 %; resposta “4” 15,9 % e resposta “5” 4,5 %. Por estes valores pode-se inferir que mais da metade dos funcionários percebem não haver uma efetividade do programa de ADI no CEFOR. Uma possível explicação para isso seria a falta de um programa que leve em conta as reais necessidades da organização e funcionários (SIQUEIRA e MENDES, 2009).

Alguns itens porem apresentaram resultados positivos como é o caso do item 3 (O feedback que tenho recebido, por meio da ADI, contribui para melhorar o meu desempenho) que teve média igual a 3,56 e 64,4 % das respostas variando entre concordo parcialmente e concordo totalmente, ou seja, percebe-se que o feedback (quando ocorre) em alguns casos, é importante para se melhorar o desempenho dos funcionários da organização. Pode ser que haja maior preparo entre alguns avaliadores, e seus esforços sejam mais efetivos em termos de feedback, porem nesta pesquisa, isso não pôde ser esclarecido.

O item mais expressivo em termos de valor positivo foi o item 35 (O sistema de avaliação de desempenho me motiva a buscar melhores resultados) com média igual a 4,32, onde 54,5 % dos respondentes dizem concordar totalmente e 29,5 % concordam parcialmente. Infere-se a partir disso que, apesar de não ser considerado eficaz o processo de ADI, nem adequado o programa (respostas para os itens 4 e 9), ainda sim a ADI realizada gera motivação em alguns funcionários para buscar melhores resultados.

O último item (40) do questionário pediu uma auto-avaliação do funcionário sobre seu desempenho nos últimos 6 meses numa escala de 0 (insatisfatório) a 10 (excelente), a média das respostas foi 8,44 com nenhuma resposta abaixo de “6”, 49 % das respostas foram igual a “8”, 11,1 % das respostas igual “9” e 15,5 % igual a “10”. Em conversas informais alguns funcionários relataram que a ficha de avaliação interna (anexa ao final deste trabalho como apêndice B) que possui uma escala de 1 a 5 para avaliação do próprio desempenho sendo a nota 3 desta ficha igual a “atende ao esperado”, e portanto, para o caso de uma pessoa que tenha um bom desempenho e receba a nota “3”, ela acaba ficando no meio da escala, o que é considerado ruim, então culturalmente e talvez essa seja uma das possíveis explicações para notas relativamente altas neste item do questionário, é o fato de se conceder notas 4 e 5, ou seja, “desempenho maior” ao avaliado, mesmo que não seja um desempenho “superior ao esperado”, havendo assim críticas por parte de servidores à escala atualmente utilizada e a adequação da medida. Na literatura observa-se que muitos programas de ADI utilizados, principalmente no setor público falham metodologia (SIQUEIRA e MENDES, 2009) e os questionários ou instrumentos de avaliação não levam em conta as reais necessidades das pessoas (BERGAMINI, 1983).

Tabela 1 - Distribuição das Médias e Desvio padrão do Questionário

Itens	Media	Desvio Padrão	coeficiente de variação
1 - Nesta Organização existe coerência entre meu nível de esforço e o resultado da minha ADI.	2,58	1,22	0,47
2 - O sistema de ADI atual serve para definir o valor da gratificação paga ao servidor.	2,62	1,07	0,41
3 - O feedback que tenho recebido, por meio da ADI, contribui para melhorar o meu desempenho.	3,56	1,18	0,33
4 - A atual ADI é realizada por meio de um processo eficaz	1,66	0,99	0,59
5 - O sistema atual de avaliação de desempenho individual (ADI) faz com que eu me sinta um elemento fundamental para o alcance de resultados da minha Organização.	3,11	1,43	0,46
6 - Os critérios de ADI adotados nesta Organização são justos e permitem ao avaliador aferir objetivamente o desempenho de seus subordinados.	2,73	1,53	0,56
7 - O sistema de ADI está sempre sendo modificado propiciando uma melhora contínua.	2,51	1,32	0,53
8 - Participo na elaboração dos critérios da avaliação de desempenho.	2,27	1,30	0,58
9 - O atual sistema de avaliação de desempenho é adequado.	2,18	1,25	0,57
10 - A ADI é realizada de forma imparcial.	2,44	1,29	0,53
11 - A ADI me permite entender perfeitamente o que meus avaliadores esperam de mim.	2,77	1,33	0,48
12 - Por meio do sistema de ADI sou valorizado pelo meu trabalho.	2,32	1,12	0,48
13 - O feedback que tenho recebido com a ADI permite-me saber como fazer melhor meu trabalho.	1,36	0,96	0,71
14 - Os resultados da ADI geram melhora nas condições de trabalho.	2,60	1,30	0,50
15 - As ADI efetuadas são justas com o tanto que desempenho em meu trabalho.	2,29	1,22	0,53
16 - O sistema de ADI permite ao avaliado saber quais são os comportamentos e ações que significam um desempenho adequado.	2,84	1,45	0,51
17 - Sou avaliado pelo meus colegas de trabalho que estão no mesmo nível hierárquico que eu.	3,13	1,27	0,41
18 - A ADI é realizada por meio de um processo claro, onde avaliador e avaliado compreendem perfeitamente cada etapa.	2,57	1,26	0,49
19 - O sistema de ADI leva minha Organização a utilizar melhor a minhas competências e capacidades.	2,64	1,42	0,54
20 - Os resultados da avaliação de desempenho são utilizados para elaboração de novas metas e promovem novas políticas organizacionais.	2,48	1,30	0,53
21 - É justa a vinculação da ADI à remuneração.	2,56	1,42	0,56
22 - Sou informado a respeito do meus resultados na ADI e dos critérios utilizados.	2,22	1,24	0,56

Fonte – Autor

Tabela1 - Distribuição das Médias e Desvio padrão do Questionário

	Itens	Media	continuação...	
			Desvio Padrão	coeficiente de variação
23 -	A avaliação de desempenho gera resultados bons, tais como: melhoria nas relações de trabalho, motivação ou aumento no desempenho.	3,20	1,20	0,37
24 -	Acho justo os gerentes serem avaliados pelos seus subordinados.	2,66	1,12	0,42
25 -	Os atuais critérios da ADI são adequados.	3,00	1,20	0,40
26 -	É constante a comunicação entre avaliador e avaliado durante o processo de avaliação do desempenho.	1,59	1,17	0,73
27 -	O atual sistema de ADI serve de base para alcançar melhores resultados.	3,05	1,41	0,46
28 -	O sistema de avaliação de desempenho individual (ADI) atual está funcionando satisfatoriamente.	2,34	1,20	0,51
29 -	O sistema de ADI atual é valorizado pelos gerentes desta Organização.	2,18	1,24	0,57
30 -	A cúpula desta Organização considera a ADI uma das ações gerenciais estratégicas prioritárias.	3,23	1,40	0,43
31 -	Os gerentes desta Organização estão preparados para conduzir o processo de ADI.	2,14	1,11	0,52
32 -	Em minha Organização existe um acompanhamento sistemático do desempenho dos avaliados por parte dos avaliadores.	3,64	1,33	0,37
33 -	Vincular a ADI à remuneração me motiva.	3,64	1,22	0,34
34 -	A ADI me estimula a crescer dentro desta Organização.	3,09	1,38	0,45
35 -	O sistema de avaliação de desempenho me motiva a buscar melhores resultados.	4,32	0,93	0,22
36 -	O sistema de avaliação de desempenho individual (ADI) é amplamente divulgado por meios competentes (e-mails, palestras, cartazes, treinamentos).	2,84	1,08	0,38
37 -	A avaliação de desempenho individual (ADI), atualmente em vigor, é importante para Organização e seus funcionários.	2,57	1,47	0,57
38 -	Os avaliados reconhecem a utilidade e os benefícios que o sistema de ADI atual pode proporcionar.	2,50	1,27	0,51
39 -	O foco da ADI é o desenvolvimento do meu trabalho e não a remuneração.	2,43	1,07	0,44
40 -	De 0 a 10 que nota você se daria, considerando o seu desempenho em seu trabalho nos últimos 6 meses?	8,44	0,95	0,11

Fonte - Autor

4.2 Análise das correlações

Neste tópico serão apresentados os principais achados da pesquisa referentes à ferramenta estatística correlação. Esta ferramenta também pode significar relação cruzada entre variáveis e a sua medida é o coeficiente de correlação. Embora a correlação não implique em causalidade ela, porém indica a força e a direção do relacionamento entre duas variáveis numa escala de -1 (relação inversa ou direção oposta) a +1 (relação direta ou mesma direção), sendo que de 0 a 0,3 relação fraca para valores positivos ou negativos, de 0,3 a 0,6 relação moderada para valores positivos ou negativos e acima de 0,6 relação forte para valores positivos ou negativos. Não foi efetuada transformação das variáveis, para torná-las lineares ou normais. Optou-se pela análise correlacional de Spearman, recomendada para análise de dados não paramétricos. Assim foi possível a testagem correlacional. Abaixo temos a tabela 2 que apresenta as correlações entre os escores das quatro dimensões do instrumento de pesquisa, conforme apresentado no capítulo 3 na parte de descrição do instrumento de pesquisa.

Tabela 2 - Correlações de Spearman

	Escore fatorial requisitos	Escore fatorial gerencial	Escore fatorial comportamento	Escore fatorial cultura
Escore fatorial requisitos	1	,640**	,463**	,698**
Escore fatorial gerencial		1	,477**	,717**
Escore fatorial comportamento			1	,494**
Escore fatorial cultura				1

** Nível de 99 % de significância da correlação,

Fonte - Autor

Em geral todas as correlações tiveram um nível de significância de 99 %, o que significa dizer que os seus resultados são confiáveis, além do que, todos os resultados foram positivos.

A correlação positiva de 0,640** (forte) entre a dimensão requisitos da ADI e a dimensão gerencial, sugere que quanto maior o preparo, prioridades e ações gerências, melhores serão os resultados da avaliação de desempenho, o que vai de encontro com alguns estudos como Pontes (1999).

A maior correlação observada foi a correlação positiva de 0,717** (forte) que indica haver uma forte relação entre o preparo e ações gerenciais e a cultura da organização. Uma possível explicação para isso seria que quanto mais difundidos em termos de cultura a importância da ADI, seus benefícios, e seus objetivos, mais efetivos serão os esforços gerenciais em implementar e executar tal prática, isso revela que existem aspectos não somente individuais, mas também de contexto que influenciam a ADI (COELHO JUNIOR e BORGES-ANDRADE, 2011).

A correlação moderada de 0,463**, entre a dimensão requisitos e resultados da avaliação de desempenho e a dimensão impacto no comportamento do funcionário indica haver uma relação positiva entre o aumento da qualidade dos requisitos da avaliação de desempenho e a melhora percebida no comportamento das pessoas, ou seja, quanto mais adaptada à realidade da organização e das pessoas que ali trabalham, melhores serão os resultados da ADI (SIQUEIRA e MENDES, 2009) e (BERGAMINI, 1983).

Outra correlação a ser explicada é o coeficiente de correlação 0,477** (moderado) entre a dimensão gerencial e comportamento. Uma possível explicação é que quanto melhor o preparo gerencial, suas ações e valorização por parte destes da ADI, maiores serão os impactos no comportamento dos indivíduos avaliados.

Outra correlação que apresentou um valor expressivo, foi a correlação entre as dimensões cultura e requisitos com valor de 0,698** (forte). Uma explicação cabível para essa correlação é que quanto melhores os requisitos da ADI como exemplo um processo eficaz, imparcialidade dos resultados, feedbacks, expectativas dos funcionários atingidas, adequação do instrumento à realidade da organização e outros..., melhor será a difusão da ADI na cultura da organização.

A última correlação da tabela 2 a ser analisada é a correlação positiva entre as dimensões comportamento e cultura que teve um coeficiente de correlação igual a 0,494** (moderado). Pode-se inferir deste resultado que quanto maior a difusão da importância da ADI na cultura da organização maiores serão os impactos no comportamento dos indivíduos.

Resumem-se a partir dos resultados das correlações, entre as dimensões, importantes achados. Os resultados revelam que a influência da cultura é importante e contribui para a efetividade da ADI, conforme outros estudos (COELHO JUNIOR e BORGES-ANDRADE, 2011). Quando existe maior preparo gerencial percebe-se também, maior efetividade do programa de ADI, e que quanto melhor adaptado o programa a realidade da organização, cumprindo assim os requisitos de uma ADI, mais efetivo será o programa. Contudo é importante frisar que o instrumento desta pesquisa não possui validação psicométrica, isso pode influenciar os resultados das correlações entre as dimensões, no sentido de que existe a possibilidade de existirem questões de dimensões diferentes que analisam o mesmo construto.

Analisando-se agora algumas correlações específicas item a item encontramos também importantes resultados. O item 13 (Participo na elaboração dos critérios da avaliação de desempenho) apresentou correlação positiva e forte (acima de 0,6) para diversos itens, 15, 18, 22, 23, 25, 28, 29, 30, 33, 39. Resumidamente os indivíduos que participam na elaboração dos critérios da avaliação de desempenho, percebem esta como adequada, compreendendo bem os avaliados; acreditam que os resultados da ADI geram melhora nas condições de trabalho; Veem as ADI como justas de acordo com o desempenho individual; que estas fazem com que a organização utilize melhor as competências e capacidades individuais; estes indivíduos percebem também que os resultados são utilizados para elaboração de novas metas e políticas dentro da organização; percebem ser justa a vinculação da ADI à remuneração; que a atual ADI está funcionando satisfatoriamente e que o foco da ADI é desenvolvimento do trabalho e não a remuneração. Estas respostas mostram haver, de certa forma, uma posição favorável às atuais práticas de ADI, por parte dos indivíduos que elaboram os critérios de avaliação de desempenho.

Na tabela 3 são apresentadas algumas correlações. Os indivíduos que percebem que o atual sistema de avaliação de desempenho, serve para definir o valor da gratificação paga ao servidor são em geral os mesmos que percebem haver

mudanças no processo de ADI e em sua melhora contínua. Estes indivíduos em geral participam da elaboração dos critérios de avaliação. Ainda também indivíduos que entendem o que seus avaliadores esperam deles, percebem que existe uma relação entre a ADI e a gratificação paga ao servidor.

Tabela 3 – Correlações de Spearman

	12 - O sistema de ADI está sempre sendo modificado propiciando uma melhora contínua.	13 - Participo na elaboração dos critérios da avaliação de desempenho.	18 - A ADI me permite entender perfeitamente o que meus avaliadores esperam de mim.
4 - O sistema de ADI atual serve para definir o valor da gratificação paga ao servidor.	,726**	,681**	,720**
	17 - A ADI é realizada de forma imparcial.	23 - As ADI efetuadas são justas com o tanto que desempenho em meu trabalho.	25 - O sistema de ADI permite ao avaliado saber quais são os comportamentos e ações que significam um desempenho adequado.
22 - Os resultados da ADI geram melhora nas condições de trabalho.	,624**	,723**	,706**

** Nível de 99 % de significância da correlação,

Fonte - Autor

Na segunda parte da tabela podemos inferir acerca das correlações que, os indivíduos, em geral, que percebem que a ADI é realizada de forma imparcial, que percebem também como o justo o seu resultado e que, compreendem quais os critérios que significam um bom desempenho, percebem que os resultados da ADI geram melhoras nas condições de trabalho.

Na Tabela 4 percebe-se na parte superior que, quando existe uma percepção de justiça em relação aos critérios de ADI e a seus objetivos, é percebido como justo a vinculação da ADI à remuneração. Novamente os indivíduos que elaboram os critérios de avaliação percebem como justa a ADI e que ela realmente avalia o desempenho dos subordinados. Na parte inferior da tabela infere-se que os avaliados que reconhecem a utilidade e os benefícios que o sistema de ADI atual pode proporcionar, percebem também que os resultados da ADI, são utilizados para elaboração de novas metas e políticas organizacionais, como também percebem que o foco da ADI é o desenvolvimento do trabalho e não a remuneração.

Tabela 4 – Correlações de Spearman

11 - Os critérios de ADI adotados nesta Organização são justos e permitem ao avaliador aferir objetivamente o desempenho de seus subordinados.	13 - Participo na elaboração dos critérios da avaliação de desempenho.	30 - É justa a vinculação da ADI à remuneração.
	,693**	,760**
24 - Os avaliados reconhecem a utilidade e os benefícios que o sistema de ADI atual pode proporcionar.	29 - Os resultados da avaliação de desempenho são utilizados para elaboração de novas metas e promovem novas políticas organizacionais.	33 - O foco da ADI é o desenvolvimento do meu trabalho e não a remuneração.
	,705**	,774**

** Nível de 99 % de significância da correlação,

Fonte - Autor

Por fim na tabela 5 são apresentadas as correlações finais. A correlação entre o item 6 e o 34 indica que quando existe feedback por parte dos avaliadores, estes percebem melhorias nas relações de trabalho. Pode-se inferir também da correlação entre o item 9 e 10 que quando os funcionários percebem que a cúpula considera a ADI importante eles se sentem importantes para o alcance dos resultados organizacionais. Estes resultados dessas primeiras correlações vão de encontro com os resultados entre as dimensões, como já apresentado.

Inferese da correlação entre os itens 29 e 24 que quando os funcionários percebem que os resultados da ADI são utilizados para gerar metas e programas dentro da organização os avaliados reconhecem os benefícios que o sistema de ADI pode proporcionar. Uma correlação negativa moderada chama atenção entre o item 38 e a pergunta do questionário demográfico “Qual a função comissionada que possui?”, pois revela que quanto maior a função comissionada possuída pelo servidor menor é o benefício percebido da ADI. Outra correlação negativa encontrada foi entre o item 19 e a pergunta “*Possuo função comissionada ?*”, Inferese que indivíduos que possuem função comissionada são menos motivados a buscar melhores resultados por meio da ADI. Por fim inferese da última correlação da

tabela 4 que os indivíduos que percebem os benefícios da ADI também percebem que o foco da ADI é o desenvolvimento de seu trabalho e não a remuneração.

Tabela 5 – Correlações de Spearman

	34 – A avaliação de desempenho gera resultados bons, tais como: melhoria nas relações de trabalho, motivação ou aumento no desempenho.
6 – O feedback que tenho recebido, por meio da ADI, contribui para melhorar o meu desempenho.	,617**
	10 – A cúpula desta Organização considera a ADI uma das ações gerenciais estratégicas prioritárias.
9 – O sistema atual de avaliação de desempenho individual (ADI) faz com que eu me sinta um elemento fundamental para o alcance de resultados da minha Organização.	,597**
	24 – Os avaliados reconhecem a utilidade e os benefícios que o sistema de ADI atual pode proporcionar.
29 – Os resultados da avaliação de desempenho são utilizados para elaboração de novas metas e promovem novas políticas organizacionais.	,705**
	Qual a função comissionada que possui?
38 – O atual sistema de ADI serve de base para alcançar melhores resultados.	-,472**
	Possuo função comissionada ?
19 – O sistema de avaliação de desempenho me motiva a buscar melhores resultados.	-,383*
	33 – O foco da ADI é o desenvolvimento do meu trabalho e não a remuneração.
24 – Os avaliados reconhecem a utilidade e os benefícios que o sistema de ADI atual pode proporcionar.	,774**

** Nível de 99 % de significância da correlação

* Nível de 95 % de significância da correlação

Fonte – Autor

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Esta pesquisa se propôs a Identificar, empiricamente, percepções e crenças acerca das práticas de avaliação de desempenho humano no trabalho junto a Servidores do Centro de Formação Treinamento e Aperfeiçoamento da Câmara dos Deputados. Acredita-se que este objetivo foi plenamente atingido, uma vez que foram verificadas as relações empíricas entre a efetividade da ADI e a percepção dos funcionários sobre a mesma, bem como a percepção sobre o papel de gestores e do instrumento de avaliação atualmente utilizado pela organização.

A Avaliação de Desempenho é uma das ferramentas mais importantes a serviço de gestores e em última análise das empresas. Devido à globalização e a competitividade que hoje imperam no mundo, as empresas passaram a ter uma necessidade muito maior de se aperfeiçoarem e se especializarem, e a área de Gestão de pessoas passou a ser ainda mais relevante e importante para o alcance dos objetivos das organizações. A prática de avaliar o desempenho humano traz subsídios a diversas ações gerenciais que visam o alcance destes objetivos. Segundo a definição aceita para os fins desta pesquisa, a ADI busca estabelecer um contrato com o funcionário em termos dos resultados esperados e os resultados atingidos em determinado período, podendo-se assim atingir um melhor desempenho deste na organização, sendo o desempenho visto como um conjunto de entregas ou resultados do funcionário à organização.

Segundo a literatura científica, existem diversas pesquisas e críticas à transposição de ferramentas administrativas do setor privado para a Administração pública, em especial a ADI, bem como problemas na execução desta ferramenta em muitas outras. Tendo por base essas questões e a própria necessidade de se estudar mais administração pública, surgiu o interesse e a necessidade para o desenvolvimento da presente pesquisa.

Identificou-se que apesar de um desvio-padrão elevado das repostas, o que sugere heterogeneidade entre as percepções dos participantes, para as respostas do questionário, os funcionários em geral, não percebem como eficaz o processo de execução da ADI no CEFOR, e também que não existe de forma geral, segundo as

respostas, um mecanismo de feedback em relação ao processo de ADI para os funcionários, bem como uma comunicação eficiente entre avaliador e a avaliado durante o processo. A eficácia do processo em questão, pode ser explicada pelas respostas do item sobre o preparo gerencial, no qual em geral os respondentes afirmam haver necessidade de pessoas mais capacitadas para lidarem com essa questão, o que torna ineficaz a ADI. Outra explicação para os resultados é a incompatibilidade do instrumento de avaliação e do processo, à realidade e necessidades das pessoas no Órgão.

A necessidade por lei da implementação de programas de ADI nas organizações públicas fere o processo natural que seria a própria demanda pelo programa nas organizações de um modo geral. Neste sentido a ADI em algumas organizações públicas, já nasce com deficiências, e em relação aos resultados apresentados nesta pesquisa, a ADI, pretende-se mais ao cumprimento da lei como comprovado em pesquisas semelhantes.

Os resultados das correlações apresentados vão de encontro com a literatura, que afirma que quando existe preparo gerencial para execução da ADI, quando existe apoio da cúpula da organização ao programa, quando o processo e o instrumento de avaliação são adaptados para a organização, e as necessidades de seus funcionários, os resultados em termos de mudança do comportamento dos indivíduos por conta da ADI são maiores, e existe maior efetividade do programa. Outra implicação importante, que vale ser ressaltada, foi que para os indivíduos que participam da elaboração da ADI no referido centro, existem crenças favoráveis sobre esta, porém de forma geral, os participantes da pesquisa tiveram uma visão negativa acerca da ADI.

Esta pesquisa teve por objetivo principal identificar, empiricamente, percepções e crenças dos funcionários, das práticas de avaliação de desempenho humano no trabalho no CEFOR. Devido às respostas das assertivas do questionário e a comprovação de que em geral os funcionários manifestaram discordância, não possuindo uma boa percepção desta, fica evidente que os resultados da ADI ficam prejudicados por falta de credibilidade e confiança da prática em si. Porém é importante lembrar que os resultados desta pesquisa tem alcance limitado em alguns aspectos, sendo que o primeiro se trata da metodologia da pesquisa que previa um corte de tempo transversal, sendo os dados coletados em um único momento, não

se podendo acompanhar o desempenho dos funcionários ao longo do tempo. Segundo que não foram disponibilizados, dados secundários sobre as avaliações passadas dos funcionários pela Câmara, para cruzamento com os dados da pesquisa para maior veracidade dos resultados. Os objetivos específicos também foram atingidos na medida em que se percebeu não haver muita eficácia do programa de ADI na organização estudada, e também por ter sido feita uma descrição do programa atual ao longo desta pesquisa, e além disso foram destacadas importantes implicações sobre a ADI no CEFOR que enriquecem o estudo da prática em si, e auxiliam no melhor mapeamento das necessidades que o Órgão demanda.

Os resultados apresentados foram importantes, pois contribuem á literatura científica da área de estudos organizacionais e da administração pública, e adicionam conhecimentos ao estado da arte atual. Também são reveladores, pois mostram de certa forma, a inoperância do programa de ADI na organização e a necessidade de adaptações do programa às pessoas e à organização, bem como pessoal mais capacitado e treinado, para se atingir o êxito esperado. Tendo em vista a importância do tema, espera-se que no futuro sejam feitos novos estudos para o amadurecimento dos resultados, buscando-se por meio de outras abordagens metodológicas e enfoques, um mapeamento mais completo da real situação da eficácia da ADI no CEFOR, podendo também estender a pesquisa para as outras áreas da Câmara dos Deputados, para quem sabe, se propor um grande projeto de melhoria do programa de ADI na Câmara como um todo e de forma integrada, aja visto que diversos outros departamentos ou áreas, possam estar passando atualmente por problemas semelhantes, como os resultados da pesquisa revelaram.

Como a pesquisa ocorreu somente no CEFOR, que possui atualmente cerca de 70 funcionários, número pequeno se comparado aos milhares de funcionários que a Câmara possui hoje, não se pretende uma generalização dos resultados, não sendo possível tal inferência. Porém as contribuições da pesquisa são muitas na medida em que, podem ajudar os gestores e interessados a desenvolverem programas de ADI melhores e mais adaptados à organização, também servindo de base para novas pesquisas.

Conclui-se, portanto que esta pesquisa atingiu seus objetivos propostos, ao analisar a percepção dos funcionários sobre o programa de Avaliação de

Desempenho Individual (ADI) atualmente utilizado no CEFOR, trazendo contribuições ao estado da arte atual, dando subsídios a novas pesquisas e ajudando os gestores da organização com informações valiosas.

REFERÊNCIAS

- BALASSIANO, Moisés; SALLES, Denise Medeiros Ribeiro. **Ambiguidades e implicações da Avaliação de Desempenho Funcional em uma Carreira Típica de Estado**. EnANPAD 2004.
- BERGAMINI, C. W. Novo exame preocupado da Avaliação de desempenho. **RAUSP**, São Paulo, v. 18(2), p. 5 a 11, junho 1983.
- Bohmerwald, Pedro. **Gerenciando o sistema de avaliação de desempenho**. Belo Horizonte: UFMG, Escola de Engenharia, Fundação Cristiano Ottoni, 1996.
- CERVO, A. L. **Metodologia científica**. Capítulo 1. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. São Paulo: Campus-Elsevier, 2008.
- DEMO, Gisela. **Políticas de Gestão de Pessoas nas Organizações**, Papel dos Valores Pessoais e da Justiça Organizacional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- Dutra, Joel Souza. **Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.
- FERRAZ, V. N.; ROCHA, C. R. **Políticas de Recursos Humanos no Setor Público: O que Esperam os Servidores de uma Organização Pública Federal?** III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, João Pessoa, Setembro 2011.
- GALLON, Shalimar; BITENCOURT, Betina Magalhães et. al. **Gestão de Pessoas: O que andam falando por aí? Uma meta-análise sobre os Estudos de Gestão de Pessoas na Área de Produção**. II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Curitiba – PR, 2009.
- HADICH, I. F. M. **Avaliação de Desempenho na Administração Pública Brasileira**. Universidade de Brasília. Brasília, 2012.
- LACOMBE, Beatriz Maria Braga; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. **Avaliação e Mensuração de Resultados em Gestão de Pessoas: um Estudo com as Maiores Empresas Brasileiras**. I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Natal – RN, 2007.
- LOTTA, Gabriela Spanghero. **Avaliação de Desempenho na Área Pública: Perspectivas e propostas frente a dois casos práticos**. RAE-eletrônica, Volume 1, Número 2, jul-dez/2002
- SAMPIERI, R.; COLLADO, C.; LUCIO, P. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, P. R. G. **Avaliação de Desempenho no Contexto da Administração Pública Federal Direta: Aspectos Determinantes de sua Efetividade**, Dissertação 56 (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília 2005.

SILVA, Clara Luisa Oliveira; TORRES, Letícia Moraes. **Gestão de Recursos Humanos: Ser ou Não Ser Estratégica, Eis uma Questão Discursiva**. III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. João Pessoa – PB, 2011.

SIQUEIRA, M. V. ; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso no setor privado. **Revista do Serviço Público**, Brasília, p. 41-48, jul/set 2009. ISSN CDD: 350.005.

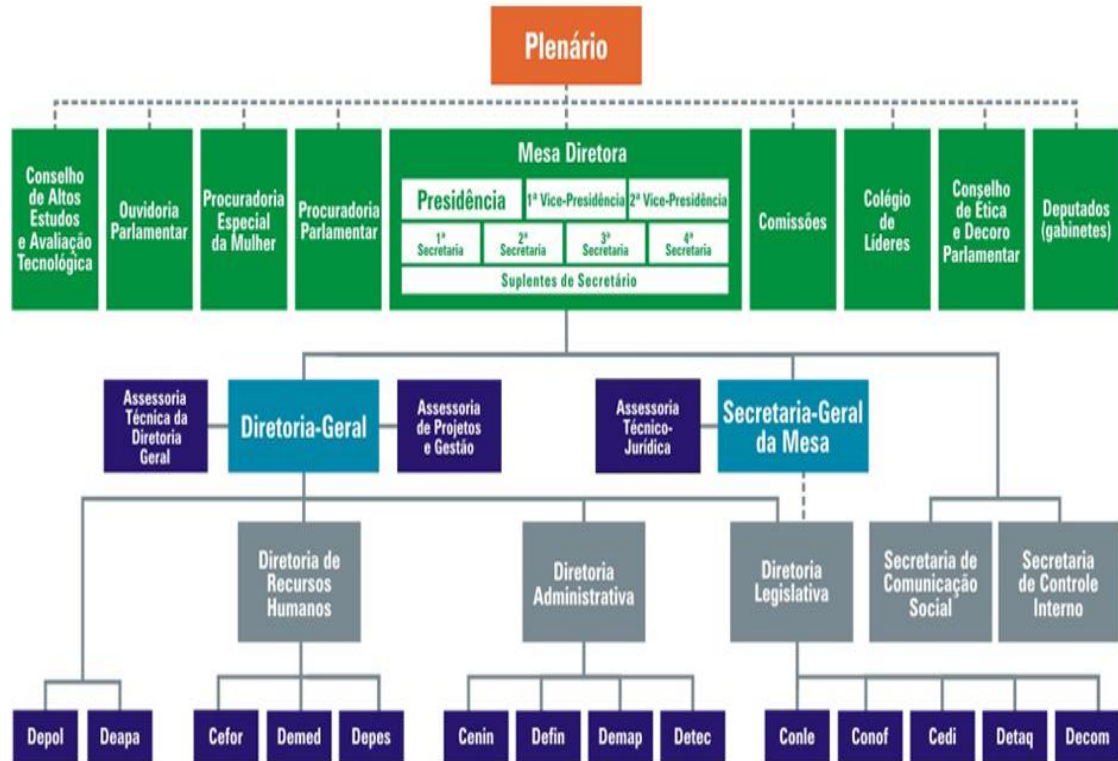
SIQUEIRA, M. V. **Gestão de Pessoas e Discurso Organizacional**. 2 ed. Curitiba: Juruá, 2009.

WAHRLICH, B. **Contribuição ao estudo da avaliação de desempenho**. Revista de Administração Pública, vol. 13, nº. 01, jan-mar 1979, p. 89-104.

<http://www2.camara.gov.br/>

APÊNDICES

Apêndice A – Organograma da Câmara dos Deputados



Apêndice B – Ficha de Avaliação de Desempenho do CEFOR

Ficha de Avaliação de Desempenho Funcional (Anexo à Portaria nº 145/2008)

Nome do Servidor:

Padrão:

Lotação:

Período de Avaliação:

Cargo Efetivo:

Ponto:

Utilize a seguinte escala para realizar a avaliação de desempenho

1 – Insatisfatório**2 – Abaixo do esperado****3 – Atende ao esperado****4 – Supera o esperado****5 – Apresenta nível de excelência, sendo referência para outros servidores**

5.1.1.1 Avaliação de Desempenho						
Critério	Itens	Peso	Nota	Nota Ponderada	Total de pontos de cada critério	Total de pontos ajustado
QUANTIDADE E QUALIDADE DO TRABALHO	Desenvolve o trabalho em volume adequado, consideradas a capacidade individual, a complexidade das tarefas e a quantidade demandada.	2				
	Organiza suas atividades diárias para realizá-las no prazo estabelecido.	2				
	Realiza, com qualidade, as atividades que lhe são designadas.	4				
INICIATIVA E COOPERAÇÃO	Identifica situações e age prontamente, antecipando-se às demandas do trabalho.	1				
	Apresenta sugestões para o aperfeiçoamento do serviço.	1				
	Colabora com os colegas de trabalho, visando manter a coesão e a harmonia na equipe.	1				
	Busca novos conhecimentos que contribuam para o desenvolvimento dos trabalhos.	1				
ASSIDUIDADE E PONTUALIDADE	Permanece regularmente no local de trabalho para execução de suas atribuições.	1				
	Cumprir o horário estabelecido.	1				
	Informa tempestivamente imprevistos que impeçam o seu comparecimento ou cumprimento do horário.	1				
URBANIDADE E DISCIPLINA	Relaciona-se bem com os colegas de trabalho.	1				
	Trata com cortesia e respeito as pessoas que utilizam os serviços do setor.	1				
	Age de acordo com as normas legais e regulamentares.	1				
Total da avaliação						

ANEXOS

Anexo A – Questionário

Percepção sobre Avaliação de Desempenho

O presente questionário é uma peça importante na composição da minha monografia, que é uma pesquisa na área de gestão de pessoas. O tema deste trabalho refere-se à sua percepção sobre a Avaliação de Desempenho Individual (ADI) realizado na Câmara dos Deputados especificamente no Centro de Formação Treinamento e Aperfeiçoamento (CEFOP).

Lembro que não existe resposta certa ou errada, só é necessária a sinceridade na hora de responder. Não se preocupe, pois não haverá qualquer tipo de identificação.

Podem ficar à vontade para responder pois os dados são sigilosos e não é necessária a identificação do respondente.

Leia os itens com atenção e marque com um "X" apenas um número que melhor corresponda ao seu grau de concordância em relação às afirmações apresentadas. O exemplo a seguir irá apresentar, de maneira clara, como o questionário deverá ser preenchido:

Concordo Totalmente						
Concordo Parcialmente						
Nem concordo, nem discordo						
Discordo parcialmente						
Discordo totalmente						
1	O sistema de ADI é amplamente divulgado por meios competentes (e-mails, palestras, cartazes, treinamentos).	1	2	3	X	5
2	O sistema de ADI atual é valorizado pelos gerentes desta Organização.	X	2	3	4	5

Neste exemplo ilustrativo, o respondente escolheu a opção "4" para o item "1" porque embora concorde com a assertiva, essa concordância merece alguma ressalva ou não condiz totalmente com sua percepção a respeito do conteúdo apresentado neste item (ou seja, ele **concorda parcialmente**, no exemplo fictício, que o sistema de ADI é amplamente divulgado por meios competentes). Por outro lado, no item "2", o respondente discorda totalmente da assertiva apresentada, razão pela qual marcou a opção "1". É importante, então, que você marque apenas uma opção que melhor corresponde à sua opinião.

Agora, com tudo explicado, podemos começar!

1	O sistema de avaliação de desempenho individual (ADI) é amplamente divulgado por meios competentes (e-mails, palestras, cartazes, treinamentos).	1	2	3	4	5
2	O sistema de ADI atual é valorizado pelos gerentes desta Organização.	1	2	3	4	5
3	Nesta Organização existe coerência entre meu nível de esforço e o resultado da minha ADI.	1	2	3	4	5
4	O sistema de ADI atual serve para definir o valor da gratificação paga ao servidor.	1	2	3	4	5
5	Vincular a ADI à remuneração me motiva.	1	2	3	4	5
6	O feedback que tenho recebido, por meio da ADI, contribui para melhorar o meu desempenho.	1	2	3	4	5
7	A atual ADI é realizada por meio de um processo eficaz.	1	2	3	4	5
8	A ADI me estimula a crescer dentro desta 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 da minha Organização.	1	2	3	4	5
10	A cúpula desta Organização considera a ADI uma das ações gerenciais estratégicas prioritárias.	1	2	3	4	5
11	Os critérios de ADI adotados nesta Organização são justos e permitem ao avaliador aferir objetivamente o desempenho de seus subordinados.	1	2	3	4	5
12	O sistema de ADI está sempre sendo modificado propiciando uma melhora contínua.	1	2	3	4	5
13	Participo na elaboração dos critérios da avaliação de desempenho.	1	2	3	4	5
14	Os gerentes desta Organização estão preparados para conduzir o processo de ADI.	1	2	3	4	5
15	O atual sistema de avaliação de desempenho é adequado.	1	2	3	4	5
16	A avaliação de desempenho individual (ADI), atualmente em vigor, é importante para Organização e seus funcionários.	1	2	3	4	5
17	A ADI é realizada de forma imparcial.	1	2	3	4	5
18	A ADI me permite entender perfeitamente o que meus avaliadores esperam de mim.	1	2	3	4	5
19	O sistema de avaliação de desempenho me motiva a buscar melhores resultados.	1	2	3	4	5
20	Por meio do sistema de ADI sou valorizado pelo meu trabalho.	1	2	3	4	5

21	O feedback que tenho recebido com a ADI permite-me saber como fazer melhor meu trabalho.	1 2 3 4 5
22	Os resultados da ADI geram melhora nas condições de trabalho.	1 2 3 4 5
23	As ADI efetuadas são justas com o tanto que desempenho em meu trabalho.	1 2 3 4 5
24	Os avaliados reconhecem a utilidade e os benefícios que o sistema de ADI atual pode proporcionar.	1 2 3 4 5
25	O sistema de ADI permite ao avaliado saber quais são os comportamentos e ações que significam um desempenho adequado.	1 2 3 4 5
26	Sou avaliado pelo meus colegas de trabalho que estão no mesmo nível hierárquico que eu.	1 2 3 4 5
27	A ADI é realizada por meio de um processo claro, onde avaliador e avaliado compreendem perfeitamente cada etapa.	1 2 3 4 5
28	O sistema de ADI leva minha Organização a utilizar melhor a minhas competências e capacidades.	1 2 3 4 5
29	Os resultados da avaliação de desempenho são utilizados para elaboração de novas metas e promovem novas políticas organizacionais.	1 2 3 4 5
30	É justa a vinculação da ADI à remuneração.	1 2 3 4 5
31	Em minha Organização existe um acompanhamento sistemático do desempenho dos avaliados por parte dos avaliadores.	1 2 3 4 5
32	Sou informado a respeito do meus resultados na ADI e dos critérios utilizados.	1 2 3 4 5
33	O foco da ADI é o desenvolvimento do meu trabalho e não a remuneração.	1 2 3 4 5
34	A avaliação de desempenho gera resultados bons, tais como: melhoria nas relações de trabalho, motivação ou aumento no desempenho.	1 2 3 4 5
35	Acho justo os gerentes serem avaliados pelos seus subordinados.	1 2 3 4 5
36	Os atuais critérios da ADI são adequados.	1 2 3 4 5
37	É constante a comunicação entre avaliador e avaliado durante o processo de avaliação do desempenho.	1 2 3 4 5
38	O atual sistema de ADI serve de base para alcançar melhores resultados.	1 2 3 4 5
39	O sistema de avaliação de desempenho individual (ADI) atual está funcionando satisfatoriamente.	1 2 3 4 5

De 0 (desempenho inadequado ou precisando de aperfeiçoamento) até 10 (desempenho totalmente adequado e de acordo com a sua função), que nota você se daria, considerando o seu desempenho em seu trabalho nos últimos 06 meses?

NOTA: ()

Dados demográficos				
Cargo		Tempo no cargo efetivo (em anos)		
<input type="checkbox"/> nível médio	<input type="checkbox"/> nível superior	<input type="checkbox"/> temporário	<input type="checkbox"/> menos de 3	<input type="checkbox"/> de 3 a 7
<input type="checkbox"/> cargo comissionado apenas			<input type="checkbox"/> de 8 a 10	<input type="checkbox"/> mais de 10
<input type="checkbox"/> requisitado			<input type="checkbox"/> não ocupa cargo efetivo (sem vínculo)	
Tempo no órgão atual:.....anos				
Possuo Cargo com função comissionada	<input type="checkbox"/> sim.	Qual ?	<input type="checkbox"/> Fc 4	<input type="checkbox"/> fc5
	<input type="checkbox"/> não		<input type="checkbox"/> Fc7	<input type="checkbox"/> Fc8
				<input type="checkbox"/> Fc6
				<input type="checkbox"/> Fc9-10
Sou avaliado	<input type="checkbox"/> sim			
	<input type="checkbox"/> não			
Sou avaliador	<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> sim	—————>	números de avaliados:
Escolaridade (marcar a de maior nível ou a de conclusão mais recente)				
<input type="checkbox"/> primeiro grau				
segundo grau	<input type="checkbox"/> completo			
	<input type="checkbox"/> incompleto			
Nível Superior	<input type="checkbox"/> completo			
	<input type="checkbox"/> incompleto (cursando)			
	<input type="checkbox"/> incompleto (trancamento)			
	<input type="checkbox"/> incompleto (abandono)			
Pós-graduação	Lato sensu	<input type="checkbox"/> Aperfeiçoamento (entre 180h/a e 360h/a)		
		<input type="checkbox"/> Especialização (360h/a)		
	Strico sensu	<input type="checkbox"/> mestrado		
		<input type="checkbox"/> Doutorado		
		<input type="checkbox"/> Especialização		
Idade:	Sexo	<input type="checkbox"/> masculino	<input type="checkbox"/> feminino	

Muito Obrigado!