

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**ADRIANA BEATRIZ LOPES FALCONI**

**A INFLUÊNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL NA MOTIVAÇÃO  
DOS FUNCIONÁRIOS EFETIVOS DA SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA DE  
MINAS GERAIS NA CIDADE DE UBERABA**

**FLORIANÓPOLIS**  
2006

ADRIANA BEATRIZ LOPES FALCONI

**A INFLUÊNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL NA MOTIVAÇÃO  
DOS FUNCIONÁRIOS EFETIVOS DA SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA DE  
MINAS GERAIS NA CIDADE DE UBERABA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236,  
*como requisito parcial para obtenção do grau de*  
Bacharel em Administração da Universidade  
Federal de Santa Catarina.

Professor Orientador: Marcos Dalmau.

FLORIANÓPOLIS  
2006

ADRIANA BEATRIZ LOPES FALCONI

**A INFLUÊNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL NA  
MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EFETIVOS DA SECRETARIA DE  
ESTADO DA FAZENDA DE MINAS GERAIS NA CIDADE DE UBERABA**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágio do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 29 de setembro de 2006

Prof. .....  
Coordenador de Estágio

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelo professores:

  
Marcos Dalmau  
Orientador

  
Dante Girardi  
Membro

Às pessoas que me amam, e que eu amo, incondicionalmente...

Meus pais e minha irmã.

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer muitas pessoas que me ajudaram não só na realização deste trabalho:

Agradeço ao meu pai, por estar sempre pronto pra me ajudar, ter tirado minhas dúvidas e me fornecido informações relevantes para a monografia, mesmo quando ele estava no trabalho, no clube, tentando dormir, saindo...enfim e também por ter “patrocinado” as várias viagens que tive de fazer para Floripa;

À minha mãe, por me apoiar sempre e, embora com o coração apertado, entendeu que eu fui para longe realizar um sonho, e acreditou nesse sonho;

Ao professor, Marcos Dalmau, por ter aceitado ser meu orientador mesmo sabendo que não seria tão fácil devido à distância e por ter colaborado muito com o meu trabalho;

Devo agradecer, também, a minha irmã Fabiana que eu tanto amo e meus amigos que me ajudaram a suportar a distância, além de sempre me ouvir, me dar colo e me ajudar, devo citar: Gustavo, Maila, Tiago, Lia, Belle, Mari.

É, finalmente, à minha amiga Marcella por ter me hospedado todas as vezes que fui e vou para Floripa, por ter me acompanhado nas reuniões com o orientador e, mais do que isso, por ser essa amiga que é.

“...e você aprende que verdadeiras amizades continuam a crescer mesmo a longas distâncias...

Aprende que não temos que mudar de amigos se compreendermos que os amigos mudam. Aprende a perceber que seu melhor amigo e você podem fazer qualquer coisa, ou nada, e terem bons momentos juntos.

Aprende que há mais dos seus pais em você do que você supunha.

E você aprende que realmente pode suportar, que realmente é forte e que pode ir muito mais longe depois de pensar que não se pode mais. E que realmente a vida tem valor e que você tem valor diante da vida.”

William Shakespeare

## RESUMO

FALCONI, Adriana Beatriz Lopes. **A influência da avaliação de desempenho individual na motivação dos funcionários efetivos da Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais na cidade de Uberaba.** 127 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta que corresponde a uma apreciação sistemática do desempenho do profissional em função das atividades que a pessoa realiza, das metas e dos resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. Ela, se bem utilizada, torna-se uma poderosa ferramenta motivacional por estimular o crescimento profissional e o desenvolvimento de novas habilidades. O objetivo geral do presente trabalho consiste em analisar a influência da avaliação de desempenho na motivação dos funcionários efetivos da Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais – Uberaba, considerando o primeiro semestre de 2006. O estudo se caracterizou como sendo quantitativo mas, essencialmente, qualitativo, classificado quanto aos fins como exploratório e descritivo e, quanto aos meios, bibliográfico e estudo de caso. Os tipos de dados coletados foram dados primários, através de entrevistas e questionários, e secundários, através de livros, internet, artigos e documentos e a pesquisa se limita à avaliação de desempenho e a influência sobre a motivação da Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais de Uberaba, à bibliografia utilizada e à empresa utilizada como estudo de caso. A Secretaria da Fazenda é uma organização pública, de grande porte, prestadora de serviços para o Estado e para a comunidade e com muitos níveis hierárquicos. A avaliação de desempenho começou a ser realizada, na prática, em 2005 e acontece anualmente; os resultados da pesquisa mostraram que a maioria concorda que é importante avaliar o desempenho, pois isso traz diversos benefícios tanto para os servidores quanto para a organização. Porém, há alguns servidores que não consideram a avaliação de desempenho individual importante, que acreditam que não são avaliados de forma justa e confiável, mas isso não prejudica a execução dos seus trabalhos, visto que em dois anos de aplicação não houve ninguém com conceito insatisfatório, ou seja, a avaliação de desempenho não desmotiva os funcionários. Pensando nesses servidores que acham desnecessário avaliar e nas respostas obtidas com o questionário, é recomendável que seja mais transparente na avaliação e que, com os resultados dessa, os funcionários sejam reconhecidos. Também se deve fornecer feedback e discutir os pontos positivos e negativos do desempenho – onde precisam melhorar e onde estão bem e capacita-los.

Palavras-chave: avaliação de desempenho, motivação, Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais.

## SUMÁRIO

<b>RESUMO .....</b>	<b>6</b>
<b>LISTA DE QUADROS .....</b>	<b>101</b>
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>122</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS .....</b>	<b>133</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>14</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA.....</b>	<b>15</b>
<b>1.2 OBJETIVOS.....</b>	<b>20</b>
1.2.1 Objetivo geral .....	20
1.2.2 Objetivos específicos .....	20
<b>1.3 JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>21</b>
<b>1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....</b>	<b>22</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>24</b>
<b>2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....</b>	<b>24</b>
2.1.1 Motivos para avaliar o desempenho.....	288
2.1.2 Tipos de instrumentos de avaliação de desempenho .....	29
2.1.3 Métodos tradicionais de avaliação de desempenho .....	366
2.1.3.1 Escalas gráficas .....	37
2.1.3.2 Escolha forçada.....	39



2.1.3.3 Pesquisa de campo .....	42
2.1.3.4 Método dos incidentes críticos.....	43
2.1.3.5 Listas de verificação .....	44
2.1.3.6 Métodos mistos .....	45
<b>2.2 MOTIVAÇÃO .....</b>	<b>46</b>
2.2.1 Teoria das necessidades de Maslow.....	50
2.2.2 Teoria dos dois fatores.....	52
2.2.3 Teoria ERC de Alderfer.....	56
<b>2.3 RELAÇÃO MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO.....</b>	<b>57</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>60</b>
3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA.....	61
3.2 TIPOS DE PESQUISA .....	61
3.3 TIPOS DE COLETA DE DADOS .....	64
3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	65
<b>4 ESTUDO DE CASO NA SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA .....</b>	<b>66</b>
4.1 ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO.....	66
4.2 OBJETIVO E IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	72
4.3 METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO APLICADA NA ORGANIZAÇÃO .....	75
4.4 PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM RELAÇÃO À AVALIAÇÃO .....	855
4.5 SUESTÕES DE AÇÕES CORRETIVAS .....	106
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>109</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>112</b>

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO.....	116
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES EFETIVOS.....	118
APÊNDICE C – TERMO FINAL DE AVALIAÇÃO.....	121

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Fatores higiênicos.....	54
Quadro 02 – Fatores motivadores.....	55
Quadro 03 – Importância da avaliação de desempenho.....	74
Quadro 04 – Fatores descritivos e escala gráfica.....	82

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Gráficos analíticos.....	32
Figura 02 – Escala gráfica.....	38
Figura 03 – Formulário de avaliação de desempenho pelo método da escolha forçada.....	40
Figura 04 – Método de avaliação do desempenho por incidentes críticos.....	43
Figura 05 – Método de avaliação do desempenho por listas de verificação.....	45
Figura 06 – Situação motivadora.....	49
Figura 07 - <i>Hierarquia das necessidades humanas</i> .....	50
Figura 08 – Organograma.....	67
Figura 09 – Estrutura aguda.....	68
Figura 10 – Objetivos do Choque de Gestão.....	71

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Você considera a avaliação de desempenho uma ferramenta importante?.....	85
Gráfico 2 – Benefícios da avaliação.....	87
Gráfico 3 – Seu desempenho é avaliado de forma justa?.....	88
Gráfico 4 – Seu desempenho é avaliado de forma confiável?.....	89
Gráfico 5 – Qual é o objetivo da avaliação aplicada na SEF?.....	90
Gráfico 6 – Sente reconhecido em função dos resultados da avaliação?.....	92
Gráfico 7 – Os critérios levados em consideração na avaliação são divulgados?.....	93
Gráfico 8 – Conhece os critérios utilizados?.....	94
Gráfico 9 – Como conheceu os critérios da avaliação?.....	95
Gráfico 10 – Conhece a avaliação que é feita de seu desempenho?.....	96
Gráfico 11 – Concorda com a metodologia utilizada pela SEF na avaliação?.....	97
Gráfico 12 – Quando é terminada a avaliação, você recebe feedback.....	98
Gráfico 13 – Seus superiores discutem os pontos fortes e fracos de seu desempenho?.....	99
Gráfico 14 – Há treinamento para os que têm baixo desempenho?.....	101
Gráfico 15 – A avaliação é feita de forma objetiva ou subjetiva?.....	102
Gráfico 16 – A SEF estimula críticas construtivas no ambiente de trabalho?.....	103
Gráfico 17 – A avaliação deve ser realizada quando?.....	104
Gráfico 18 – Está adequado o sistema de avaliação de desempenho na SEF?.....	105

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Você considera a avaliação de desempenho uma ferramenta importante?.....	86
Tabela 02 – Benefícios da avaliação.....	87
Tabela 03 – Seu desempenho é avaliado de forma justa?.....	89
Tabela 04: Seu desempenho é avaliado de forma confiável?.....	90
Tabela 05: Qual é o objetivo da avaliação aplicada na SEF?.....	91
Tabela 06 – Sente reconhecido em função dos resultados da avaliação?.....	92
Tabela 07 – Os critérios levados em consideração na avaliação são divulgados?.....	93
Tabela 08 – Conhece os critérios utilizados?.....	94
Tabela 09 – Como conheceu os critérios da avaliação?.....	95
Tabela 10 – Conhece a avaliação que é feita de seu desempenho?.....	96
Tabela 11 – Concorde com a metodologia utilizada pela SEF na avaliação?.....	97
Tabela 12: Quando é terminada a avaliação, você recebe feedback?.....	98
Tabela 13 – Seus superiores discutem os pontos fortes e fracos de seu desempenho?.....	100
Tabela 14 – Há treinamento para os que têm baixo desempenho?.....	101
Tabela 15 – A avaliação é feita de forma objetiva ou subjetiva?.....	102
Tabela 16 – A SEF estimula críticas construtivas no ambiente de trabalho?.....	103
Tabela 17 – A avaliação deve ser realizada quando?.....	104
Tabela 18 – Está adequado o sistema de avaliação de desempenho na SEF?.....	105

## **1 INTRODUÇÃO**

O presente capítulo tem como objetivo contextualizar o tema, assim como apresentar os objetivos, justificativa e a estrutura do trabalho.

### **1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema**

Todos, hoje em dia, são protagonistas de uma rapidez na evolução dos mais variados ramos do conhecimento humano e essa velocidade, como afirma Moura (2005), é representada pelos contínuos aperfeiçoamentos e inovações nos campos científico e tecnológico.

Estão aí, de acordo com Moura (2005), a microeletrônica, a fotônica, as conquistas da biotecnologia e as expectativas da engenharia genética, a mostrarem o paradoxo de um descompasso cada vez maior do "progresso da técnica" com aquele que se pode chamar de "o progresso do homem".

Inseridas nesse entremeado de realidades técnicas, econômicas e sociais em constante mudança encontram-se as pessoas, através de quem as coisas acontecem, e as organizações, que elas formam e de quem dependem. Se tratadas como recurso, Gil (2001) diz que as pessoas precisam ser administradas, para obter-se delas o máximo rendimento possível. Consequentemente, tendem a ser consideradas parte do patrimônio da organização. Propõem, então, os críticos que as pessoas sejam tratadas como parceiros da organização, já que todo processo produtivo realiza-se com a participação conjunta de diversos parceiros, como fornecedores, acionistas e clientes.

Para que esta parceria (organização/pessoas) funcione bem, Moura (2005), ressalta que é necessário uma força de trabalho íntegra, motivada, capacitada e comprometida com a organização.

Para conseguir e saber se a força de trabalho da organização está com essas características desejadas, dentre os vários mecanismos utilizados, pode-se utilizar a ferramenta de Avaliação de Desempenho que, de acordo com Gil (2001), é muito importante para identificar problemas de integração dos empregados, de supervisão, de motivação, de subaproveitamento do potencial, enfim, apresenta grande eficiência e eficácia, se utilizado da melhor forma.

Pontes (1996), afirma que a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. O autor diz ainda que é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a sua contribuição para o negócio da organização. O mesmo é dito por Lara e Silva (2004) ao definirem-na como o processo que busca mensurar objetivamente o desempenho e, as autoras acrescentam que faz parte da mesma fornecer aos colaboradores informações sobre a própria atuação, de forma que possam aperfeiçoá-la sem diminuir sua independência e motivação para a realização do trabalho. O desempenho reflete-se no sucesso da própria organização e talvez por isso seja a característica mais óbvia a ser medida.

A avaliação do desempenho, na visão de Pimenta (2005), é um importante processo democrático e aberto, que deve ser aplicado a todos os trabalhadores públicos e privados, para conhecer o grau de eficiência ou ineficácia dos mesmos.

No contexto de uma gestão estratégica, avaliar o desempenho é, para Gil (2001), uma forma de medir o compromisso das equipes com a rota definida pela organização para construir o



seu futuro e ganhar competitividade, induzindo um processo de aperfeiçoamento contínuo, evitando paralisações e retrocessos.

Do ponto de vista da equipe, ainda segundo Gil (2001), trata-se de um poderoso instrumento de ampliação dos níveis de motivação, pela oportunidade que proporciona aos gestores de realizar ações de reconhecimento pelos bons resultados. Porém, de acordo com Hisano (2006), essa motivação só é conseguida se tanto os avaliados como avaliadores tiverem plena consciência do valor do processo da avaliação, caso contrário ela acaba com um fim em si mesma e todo o esforço para tal processo acaba perdido. O que representa ao final além do prejuízo em termos de dinheiro, um fator desmotivador e até de perda ou baixa de auto-estima.

Behn (apud Pisco, 2006) ressalta que a maioria dos sistemas de avaliação dos recursos humanos, ao invés de concentrar na motivação, se concentra apenas na avaliação. Esta, ainda segundo o autor, tem por objetivo ajudar a melhorar o desempenho da organização e ajudar as pessoas a executar melhor as suas tarefas. Porém, o autor afirma que as formas habituais de avaliação, como por exemplo, a criação de rankings comparando os colegas de trabalho, não motivam ninguém a trabalhar melhor.

Colaboradores superinsatisfeitos com a empresa onde desempenham suas funções, conforme Oliveira (2006), podem ver a avaliação de desempenho de forma punitiva e isso pode acarretar funcionários desmotivados pois, de acordo com a autora, se sabe que a motivação depende de indivíduo para indivíduo.

Silveira (2006), afirma que a motivação é um termo muito conhecido e pouco utilizado pelas empresas. O termo motivação, na íntegra, significa "o motivo que leva à ação". Há a motivação quando os fatores intrínsecos são os que levam a pessoa a caminho de um objetivo, ou seja, quando o indivíduo age levado por um impulso interno, por uma necessidade interior.

quando são extrínsecos, há apenas movimento. Nada, de acordo com o autor, realmente funciona sem envolvimento e motivação.

Um sistema de motivação de recursos humanos numa organização deve, conforme Pisco (2006), encorajar os colaboradores a melhorar seu desempenho, a produzir resultados e a cumprir com a sua missão.

Na visão de Spitzer (1997), devem ser criadas no ambiente de trabalho, condições para que os funcionários se motivem. É também papel da organização estabelecer uma ponte entre as necessidades de estima e de apreciação de seus funcionários e aquelas de auto-realização. O reconhecimento das realizações de um indivíduo – o elogio autêntico, por exemplo – pode levá-lo a se motivar, criando nele a ânsia de realizar mais e melhor. Ainda segundo o autor, uma ação gerencial que pode facilitar a motivação da equipe é o simples fato de manter um clima de certa liberdade, sem, contudo, cair na indisciplina. O estímulo à participação, à descontração, à criatividade individual e ao envolvimento com os resultados desejáveis possibilitará o gerente a criar o ambiente adequado para que a motivação se desenvolva.

Para Bastos (2005), além do estímulo é necessária comunicação. Com uma comunicação bem feita é possível motivar os funcionários a crescerem, procurarem novas fontes de conhecimento e trazerem mais benefícios para a empresa. Além de ajudar no crescimento profissional, também auxilia na realização pessoal dos funcionários, que muitas vezes começam a ter metas pessoais parecidas com a da empresa, seja ela privada ou estatal.

A estatal, na visão de Penha (2005), anda atrás do dinamismo da iniciativa privada. No Brasil a distância é alarmante e a recuperação depende muito de gente competente e motivada. Porém, para motivá-los, é importante que haja um novo modelo que resgate a auto-estima dos servidores. Esta é uma tarefa difícil que demanda a reformulação do sistema, incluindo mudança de leis.

É uma tarefa difícil, porém não impossível. A Gestão Pública do estado de Minas Gerais, pensando em motivar seus funcionários, está realizando ações diferenciadas a partir do Programa chamado “Choque de Gestão”. De acordo com Ferrer (2004), a grande mudança começa pela transformação do conceito de estabilidade dos funcionários públicos e pela exigência de que todos os funcionários recebam a mesma remuneração.

Faz parte do Programa “Choque de Gestão” a realização da avaliação de desempenho individual dos servidores. Ela é obrigatória, como informa a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG) de Minas Gerais, para todos os servidores efetivos ou detentores de função pública em exercício nas Secretarias de Estado, órgãos autônomos, autarquias e fundações do Poder Executivo Estadual, mesmo aqueles que estejam ocupando cargo comissionado ou exercendo função gratificada.

De acordo com a SEPLAG (2006), o projeto da avaliação iniciou-se em 2004, mas, na Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais está sendo praticada desde 2005 e é em uma de suas unidades (Superintendência Regional da Fazenda) que a pesquisa será realizada. A Secretaria é um órgão arrecadador de tributos com a obrigação de fornecer recursos para o poder público executar os serviços para a população. Ela foi criada, inicialmente, com a publicação da Lei n.º 6, de outubro de 1891; porém com o nome de Secretaria dos Negócios das Finanças, que teve como primeiras funções arrecadação, fiscalização, contabilidade e estruturação da receita e da despesa do Estado, e os movimentos de fundo e operações de crédito.

A partir de fevereiro de 1963, quando ficaram assentadas as bases da nova estrutura fazendária, a Secretaria de Finanças passou a ser denominada Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais, como informa a SEPLAG (2006). De lá para cá, vem participando ativamente de importantes momentos da história política e econômica mineira.

Na Secretaria de Minas Gerais, como ressalta a SEPLAG (2006), cabe à chefia imediata acompanhar o desempenho dos servidores que estão sob sua gerência durante todo o período avaliatório e à Comissão de Avaliação (composta por três ou cinco servidores de nível hierárquico não inferior ao do avaliado) entrevistar e processar a análise e registro do desempenho do servidor no Termo Final de Avaliação (formulário que contém essencialmente o instrumento de Avaliação).

O processo de avaliação possui mecanismos de premiação e punição, instituindo um modelo de gestão de recursos humanos baseado no sistema meritocrático.

Sendo assim, o presente estudo tem como problema de pesquisa a seguinte questão: **a prática da avaliação de desempenho que foi implementada na Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais possibilita o estímulo dos seus funcionários?**

## 1.2 Objetivos

Os objetivos do trabalho são divididos em objetivo geral e específicos.

### 1.2.1 Objetivo geral

O trabalho possui como objetivo geral analisar a influência da avaliação de desempenho na motivação dos funcionários efetivos da Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais – Uberaba, considerando o primeiro semestre de 2006.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar a organização no que tange a sua estrutura e focando a avaliação de desempenho;
- b) Identificar o objetivo estratégico da Secretaria de Estado da Fazenda em relação à implantação da avaliação de desempenho;
- c) Estudar a ferramenta avaliação de desempenho individual aplicada na Secretaria;
- d) Identificar a percepção dos funcionários quanto à adoção da avaliação; e
- e) Sugerir alternativas corretivas.

### 1.3 Justificativa

O presente trabalho é importante não só para a empresa onde o estudo será realizado, mas também para a acadêmica, visto que ela irá se aprofundar em temas previamente estudados em sala de aula - avaliação de desempenho e motivação - e obterá aprendizado prático sobre os mesmos. Para a academia é importante visto que ela aproxima os alunos à sociedade e com o trabalho esta ficará sabendo o retorno e contribuição da universidade para com o estudante.

Mattar (2005) e Roesch (1999), afirmam que determinados critérios deverão ser atendidos na escolha para que a pesquisa se justifique e o pesquisador não fique frustrado ao final do processo, não importando o tipo de pesquisa, fundamental ou aplicada e nem o tema.

Os critérios, ainda de acordo com os autores, são: importância, originalidade (e oportunidade) e viabilidade.

*De acordo com Roesch (1999), é sempre importante melhorar uma prática ou política, e este é o propósito dos métodos da administração. Um tema é importante quando está de alguma forma ligado a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade e se estiver ligado a uma questão teórica que merece atenção continuada na literatura especializada.*

A seleção mais delicada e difícil teria a ver com os temas novos, que a ninguém preocupa, seja teórica ou praticamente, mas que contêm o potencial de virem a interessar ou afetar muita gente.

Este trabalho caracteriza-se por ser um tema importante, para que a Secretaria saiba o que os funcionários efetivos pensam sobre a avaliação que é feita na organização e, assim, saber onde melhorar, onde fazer os acertos e, também, o que já está adequado.

Um tema original, de acordo com Mattar (2005), é aquele cujos resultados têm o potencial de surpreender. Roesch (1999) afirma que é essencial refletir sobre a viabilidade do trabalho para evitar desapontamentos futuros, ser viável é que ter condições de ser realizada, exequível.

Sendo assim, pode-se dizer que o presente trabalho é original visto que se trata de um assunto novo na organização onde o trabalho foi feito. Há muitas pesquisas sobre avaliação de desempenho ou motivação, porém raras são as que interligam os temas e, mais ainda, alguma que trate do setor público. É um assunto que, no momento, é oportuno pois a implantação dessa avaliação ainda é recente e não se sabe se está tendo resultados positivos ou negativos tanto para a organização quanto para os funcionários.

A pesquisa é viável, possível de ser realizada, pelo fato da acadêmica estar na cidade da organização, ter abertura e acesso à mesma, ou seja, grande disponibilidade potencial de informações e contar com o prazo suficiente para sua realização.

Por fim, para a empresa é relevante que este trabalho seja feito, pois ela terá a visão de uma acadêmica do curso de Ciências da Administração, com críticas que poderão proporcionar a melhoria na tomada de decisões ou até mesmo na readequação da ferramenta utilizada.

#### **1.4 Estrutura do trabalho**

Este trabalho se divide em cinco capítulos. No primeiro tem-se a introdução, onde o tema foi contextualizado e foi apresentado o problema de pesquisa, juntamente com os objetivos, e justificativa.

No segundo, foi feita a fundamentação teórica sobre avaliação de desempenho, os principais tipos e métodos tradicionais de avaliar e motivação com suas teorias básicas.

No terceiro capítulo foi apresentada a metodologia do trabalho, incluindo a abordagem e tipo da pesquisa, tipos de coleta de dados e as limitações.

No quarto, tem-se a caracterização da organização onde o estudo foi feito (Secretaria de Estado de Fazenda – MG) e sua estrutura; foi identificado o objetivo da Secretaria em relação à implantação da Avaliação de Desempenho Individual e sua importância para o servidor, para a organização, e para a sociedade; realizado um estudo aprofundado sobre como acontece a avaliação de desempenho na organização, quais formulários são contidos no processo e os critérios analisados nos servidores; em seguida, tem-se uma pesquisa com os funcionários sobre a avaliação de desempenho praticada na organização e tem as sugestões para que se possa melhorar na prática da avaliação de desempenho e, conseqüentemente, na motivação dos servidores.

Por fim, o quinto capítulo com as considerações finais e recomendações para trabalhos futuros. Logo após, as referências e apêndices.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo tem o objetivo de abordar temas que servirão de base para a posterior análise dos dados coletados. A escolha da base teórica acompanha os objetivos definidos e visa discutir o que preconizam os autores sobre avaliação de desempenho, motivação e suas teorias.

### **2.1 Avaliação de desempenho**

A globalização da economia impôs a busca da competitividade nas empresas sob pena de não sobreviverem. Essa busca incessante por competitividade impõe, na visão de Pontes (1996), além de reestruturação profunda, novos conceitos voltados à flexibilidade, qualidade, produtividade e superação da satisfação dos clientes. Muitas organizações, ainda conforme o autor, tiveram de passar por reestruturações mais profundas, incluindo aí cortes radicais de pessoal, simplesmente porque já estavam operando no vermelho. Muitas outras tiveram de melhorar a qualidade e os custos de seus produtos e serviços, para não verem seus clientes desaparecerem.

Essa necessidade de competitividade por parte das organizações, como afirma Lucena (1992), fez com que elas ficassem horizontais; cada unidade passou a funcionar como centro de negócios (orientada para a realização); a flexibilidade foi incorporada em todos os processos; as pessoas passaram a ser focalizadas no trabalho que produzem em equipe e começaram a ser consideradas como os mais valiosos recursos, ou seja, mudaram para poder continuar no mercado.

A avaliação de desempenho, para Pontes (1996), está diretamente relacionada com o tema mudanças organizacionais visto que não é suficiente somente a incorporação de novas tecnologias



no trabalho para se igualar ou superar os concorrentes, mas, também, novas formas das pessoas desempenharem suas atividades.

De acordo com Bispo (2005), a ferramenta conhecida como avaliação de desempenho corresponde a uma apreciação sistemática do desempenho do profissional em função das atividades que a pessoa realiza, das metas e dos resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

A avaliação de desempenho, como lembra Moura (2005), foi originalmente estruturada para mensurar o desempenho e o potencial do funcionário, tratando-se de uma avaliação sistemática, feita pelos supervisores ou outros hierarquicamente superiores familiarizados com as rotinas e demandas do trabalho. Ela é definida, de acordo com Lara e Silva (2005), como o processo que busca mensurar objetivamente o desempenho e fornecer aos colaboradores informações sobre a própria atuação, de forma que possam aperfeiçoá-la sem diminuir sua independência e motivação para a realização do trabalho. O desempenho reflete-se no sucesso da própria organização e talvez por isso seja a característica mais óbvia a ser medida.

A avaliação de desempenho individual é um processo contínuo que permite avaliar o desempenho profissional, aprimorar habilidades pessoais e profissionais, refletir sobre pontos fortes e pontos fracos, conhecer o potencial, desenvolver-se na carreira e saber como a organização em que você trabalha avalia seu desempenho profissional (UEMG, 2005). Stoner e Freeman (1999) afirmam que a avaliação de desempenho (sistemática ou formal) tem quatro propósitos principais: deixar que os empregados saibam formalmente como está sendo avaliado seu desempenho atual, identificar os subordinados que merecem aumentos salariais por mérito, localizar os subordinados que precisam de treinamento adicional e identificar candidatos à promoção.

Para Abreu (1992), avaliação de desempenho é a identificação, mensuração e administração do desempenho humano nas organizações. A identificação se apóia na análise de cargos e procura determinar as áreas de trabalho que se deve examinar quando se mede o desempenho. A mensuração, de acordo com o autor, é o elemento central do sistema de avaliação e procura determinar como o desempenho pode ser comparado com certos padrões objetivos. Abreu (1992), diz ainda que a administração é o ponto-chave de todo sistema de avaliação. A avaliação deve ser mais do que uma atividade orientada para o passado, ou seja, deve estar orientada para o futuro para poder alcançar todo o potencial humano da organização.

A responsabilidade pelo processamento da verificação, medição e acompanhamento do desempenho humano, como Chiavenato (2001) preconiza, é atribuída a diferentes órgãos dentro da empresa, de acordo com a política de recursos humanos desenvolvida.

Atualmente, conforme Moura (2005), existem várias técnicas utilizadas para o desenvolvimento de sistemas de avaliação de desempenho que visam levantar as informações referentes ao comportamento do funcionário nas tarefas desenvolvidas, comparando o desempenho atual do funcionário com o desempenho esperado.

Ainda segundo a autora, a avaliação de desempenho feita de forma clara e objetiva trará muitos benefícios. Para a organização esses benefícios refletirão nos dados sobre o desempenho organizacional, no planejamento de Recursos Humanos, em uma melhor comunicação e um aumento da motivação. Lucena (1992), concorda ao afirmar que a avaliação de desempenho, se bem utilizada, torna-se uma poderosa ferramenta motivacional por estimular o crescimento profissional e o desenvolvimento de novas habilidades.

Para o avaliador, de acordo com Moura (2005), resultará em um melhor desempenho da equipe e retificação do problema. Já para o avaliado resultará em uma melhor compreensão dos requisitos de desempenho, o que leva a melhorá-lo; gera oportunidade para discutir problemas e

queixas e um enfoque sobre si mesmo e necessidades pertinentes. Portanto, uma boa avaliação dependerá de um avaliador qualificado e de um sistema de avaliação bem estruturado.

Variando de empresa para empresa, como ressalta Bispo (2005), a avaliação de desempenho também pode ser chamada de avaliação de mérito, avaliação pessoal, relatórios de progresso, avaliação de eficiência individual ou grupal etc. No entanto, o nome que essa ferramenta recebe não é o mais importante, mas sim como a mesma é conduzida e como os resultados por ela obtidos podem ser usados pela organização. Quando bem aplicada, ainda de acordo com a autora, essa ferramenta pode ser um ótimo meio para se identificar problemas de supervisão e gerência, de integração entre as pessoas com a organização, de adequação do profissional ao cargo, de localização de possíveis carências de treinamento, entre outros.

Vale ressaltar, como afirma Chiavenato (2001), que o desempenho humano no cargo é extremamente contingencial. Varia de pessoa para pessoa, e de situação para situação, pois depende de inúmeros fatores condicionantes que o influenciam poderosamente. O valor das recompensas e a percepção de que as recompensas dependem de esforço determinam o volume de esforço individual que a pessoa estará disposta a realizar. O autor diz ainda que uma apreciação da relação de custo/benefício que cada pessoa faz para poder avaliar até quando vale a pena fazer um determinado esforço. Por sua vez, o esforço individual depende das habilidades e capacidades da pessoa e da sua percepção do papel a ser desempenhado. Assim, o desempenho no cargo é função de todas essas variáveis que o condicionam fortemente.

Por fim, Moura (2005), diz que a avaliação de desempenho faz com que a empresa seja homogênea em seus objetivos presentes e futuros, pois o funcionário por mais operacional que seja estará ciente das metas de seu cargo e conseqüentemente terá uma visão mais global do negócio da organização e da importância de cada atividade para que a empresa obtenha sucesso.

### 2.1.1 Motivos para avaliar o desempenho

Toda pessoa precisa receber retroação a respeito de seu desempenho para saber como está indo no seu trabalho. Sem essa retroação, Chiavenato (2001) diz que as pessoas caminham às cegas. Também a organização precisa saber como as pessoas desempenham suas atividades para ter uma idéia de suas potencialidades. Assim, pessoas e organizações precisam conhecer algo a respeito de seu desempenho. As principais razões pelas quais as organizações estão preocupadas em avaliar o desempenho de seus funcionários são, na visão do autor:

- a) a avaliação de desempenho proporciona um julgamento sistemático para fundamentar aumentos salariais, promoções, transferências e, muitas vezes, demissões de funcionários;
- b) através dela pode-se comunicar aos funcionários como eles estão indo no seu trabalho, sugerindo quais as necessidades de mudanças no comportamento, nas atitudes, habilidades ou conhecimentos; e
- c) a avaliação permite que os subordinados conheçam aquilo que o chefe pensa a seu respeito; ela é amplamente utilizada pelos gerentes como base para conduzir e aconselhar os subordinados a respeito de seu desempenho.

A avaliação de desempenho deve proporcionar benefícios para a organização e para as pessoas. Para tanto, ela precisa atender às seguintes linhas básicas, como ressalta Lara e Silva (2005):

- a) a avaliação deve abarcar não somente o desempenho dentro do cargo ocupado, como também o alcance de metas e objetivos. Desempenho e objetivos devem ser tópicos inseparáveis da avaliação de desempenho;

- b) a avaliação deve enfatizar o indivíduo no cargo e não a impressão a respeito dos hábitos pessoais observados no trabalho. A avaliação deve concentrar-se em uma análise objetiva do desempenho e não em uma avaliação subjetiva de hábitos pessoais. Empenho e desempenho são coisas distintas;
- c) a avaliação deve ser aceita por ambas as partes: avaliador e avaliado. Ambos devem estar de acordo de que a avaliação deve trazer algum benefício para a organização e para o funcionário; e
- d) a avaliação de desempenho deve ser utilizada para melhorar a produtividade do indivíduo dentro da organização, tomando-o mais bem equipado para produzir com eficácia e eficiência.

Sendo assim, pode-se dizer que a avaliação é um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações. Ela reduz a incerteza do funcionário ao proporcionar retroação a respeito do seu desempenho e deve mostrar ao funcionário o que as pessoas pensam sobre o seu trabalho e sua contribuição à organização e ao cliente.

### 2.1.2 Tipos de instrumentos de avaliação de desempenho

O grande incremento da avaliação de desempenho multiplicou generosamente os diferentes tipos de instrumentos através dos quais as empresas procuram levantar as principais características dos indivíduos em situações de trabalho. De acordo com Chiavenato (2001), esses tipos e métodos podem variar intensamente não só de uma empresa para outra, mas dentro da mesma empresa que trate de níveis diferentes de pessoal ou áreas de atividades diversas.

Um dos fatores preponderantes na determinação do sucesso do sistema reside na escolha adequada do tipo, ou dos tipos de instrumentos que se vão utilizar. Como todo e qualquer procedimento administrativo dentro das organizações, a escolha do instrumento mais adequado está, primeiramente, ligada aos objetivos pretendidos pela avaliação de desempenho. Uma vez que se tenha bem claro aquilo que se pretende com ela, com maior facilidade será possível encontrar o tipo de instrumento mais recomendável para o caso (BERGAMINI; BERALDO, 1988, p.168).

A validade do sistema escolhido e adotado, na visão de Lucena (1992), está diretamente ligada ao tipo e qualidade dos dados que se pode obter por meio do instrumento utilizado. A autora diz que essas informações devem colaborar para os objetivos a serem colimados por sua interpretação em meio à política de pessoal implantada.

A classificação dos tipos de instrumentos varia bastante de autor para autor; todavia, numa ampla classificação, Bergamini e Beraldo (1988) dizem que se pode englobá-los dentro de dois grupos: avaliação direta ou absoluta e avaliação relativa ou por comparação.

A avaliação direta ou absoluta, conforme Bergamini e Beraldo (1988), é constituída pelas técnicas de avaliação onde o avaliador se preocupa exclusivamente com cada avaliado em si mesmo e tem como objetivo descrever, com a maior fidelidade possível, suas características individuais de desempenho em determinado trabalho. Lucena (1992) acrescenta dizendo que o centro de interesse é o indivíduo que está sendo avaliado, face aos padrões desejáveis ou exigidos pelas características do trabalho que desenvolve.

Examinando os diferentes tipos, indo desde o mais simples até o mais complexo, Bergamini e Beraldo (1988) dizem que são conhecidas as seguintes formas de instrumentos: relatórios verbais, relatórios escritos, composição de gráficos analíticos, padrões descritivos e listas de verificação. Ainda segundo os autores:

- a) relatórios verbais: ocorrem quando o encarregado de pessoal, de posse da lista de funcionários ou empregados de seu estabelecimento, solicita aos supervisores que, em

poucas palavras, dêem o seu parecer sobre a eficiência de cada trabalhador sob sua responsabilidade. Em última análise, o chefe avaliador deve descrever o comportamento de cada um dos seus subordinados verbalmente, mencionando seus principais defeitos e qualidades. Os pontos negativos são: favorece o subjetivismo e a unilateralidade, é incompleto, está preso a circunstâncias de momento e falhas de memória, não deixa documento algum sobre a opinião emitida e não permite tabulação posterior. Porém, possui como pontos positivos o fato de ser um processo mais rápido, favorecer a livre forma de expressão e constituir uma oportunidade de orientar o avaliador. Esses relatórios são indicados quando não há tempo; como levantamento inicial de dados a um sistema mais elaborado e como técnica de seleção de avaliadores;

- b) relatórios escritos: da mesma forma que nos relatórios verbais, solicita-se ao supervisor que, em poucas palavras, resuma por escrito sua avaliação sobre o valor do funcionários em seu trabalho. Neste caso, também, o supervisor estará inteiramente livre para fazer os comentários que quiser, com o uso do vocabulário que lhe for conveniente. Seus pontos negativos são: não permite tabulação posterior, é incompleto, subjetivo e parcial, deixa dúvidas quanto ao significado dos termos usados. Eles são menos rápidos do que o método anterior, porém, mais rápido que os demais. Os pontos positivos são que deixam um documento escrito sobre a opinião emitida e favorecem a liberdade de expressão; e
- c) composição de gráficos analíticos: consta, este processo, de listas de rubricas ou características suficientemente definidas e posteriormente graduadas; resta ao supervisor colocar apenas um "X" na graduação que melhor descreva o avaliado. A figura 01 exemplifica um gráfico analítico.

Definições das graduações				
I - deficiente,				
II - normal, mas inferior,				
III - normal, mas acima da média,				
IV - excelente.				
Características e suas definições	Gradações			
	I	II	III	IV
<b>Método e organização:</b> considere a melhor ou pior forma de desenvolver seus trabalhos.		X		
<b>Quantidade do trabalho:</b> cuidado, segurança apresentação e exatidão com que apresenta o serviço.			X	
<b>Conhecimento do serviço:</b> conhecimentos profissionais responsáveis pela boa execução do trabalho.				X
<b>Equilíbrio emocional:</b> calma e tranqüilidade diante das situações que se apresentam.			X	
<b>Apresentação pessoal:</b> maneira de trajar-se, trato com a aparência, apresentação pessoal.			X	
<b>Sociabilidade:</b> comportamento assumido no trato com pessoas, dentro ou fora da empresa.		X		
<b>Iniciativa:</b> capacidade de procurar novas soluções sem prévia orientação dentro do tipo de conduta acertado.			X	
<b>Discrição:</b> sigilo com que trata os assuntos da empresa, dentro dela ou com elementos estranhos a ela.			X	

Figura 01: Gráficos analíticos

Fonte: Bergamini e Beraldo (1988, p.173)

Esses tipos de fichas de avaliação, para Bergamini (1979), trazem muito mais inconvenientes do que indicações. Tais inconvenientes chegam a ser tão graves que levam o supervisor a cometer erros tão sérios que comprometem ou mesmo invalidam os resultados que se possa conseguir com esses tipos de instrumentos;



- d) padrões descritivos: nos tipos de instrumentos catalogados dentro da classe de padrões descritivos, o avaliador deverá assinalar a afirmativa de cada característica ou prognosticador que melhor descreva o avaliado. Uma das principais condições de sucesso e confiabilidade desse tipo de ficha será a escolha dos prognosticadores adequados para cada grupo de cargos; sua definição completa, conveniente e clara, bem como suas graduações devem estar subdivididas de forma a descrever comportamentos que sejam indicativos dos vários níveis em que os mesmos forem observados. Os padrões descritivos necessitam de maior tempo no levantamento de dados e na implantação na empresa. É indicado para qualquer tipo de função nas pequenas, médias e grandes empresas por ser mais específico, atender com maior fidelidade às características próprias das empresas onde está sendo utilizada, permitir maior fidelidade na avaliação das diferenças individuais no trabalho, ser mais completa, ocasionar menos dúvidas no momento da avaliação e ser mais perfeito que os outros sistemas:
- e) listas de verificação: constituem-se em uma série de frases, onde são enumerados comportamentos característicos do trabalhador e o avaliador terá que assinalar as frases que melhor descrevem o avaliado. Para Tiffin (apud Beraldo e Bergamini, 1988), nesses sistemas de avaliação por listas de verificação, é dada ao avaliador uma lista de afirmações descritivas de comportamento do empregado e ele deve indicar, de um modo ou de outro, as afirmações que mais ou menos retratam o empregado em questão. Desse modo, o avaliador tende a ser mais um registrador de comportamento de trabalho dos empregados do que um avaliador do seu desempenho ou de suas características pessoais. Genericamente, as listas de verificação possuem pontos negativos como não fornecerem bases seguras para orientação posterior do avaliado, exigirem grande preparo dos avaliadores e um trabalho prévio bastante intenso de validação das frases que constam da

lista, poderem gerar maior insegurança ao avaliador, que acaba não possuindo um conceito geral do avaliado e as frases podem não esgotar todas as possíveis formas de comportamento. Por outro lado, parecem neutralizar de maneira mais confiável as avaliações tendenciosas e permitem maior controle da coerência interna do avaliador nos diferentes pareceres que emite com o julgamento que possui. São indicados apenas como complemento de outros tipos de fichas de avaliação mais completos, como forma substitutiva de outro instrumento que já caiu na rotina ou quando as frases usadas já constaram de questionários tipo padrões descritivos.

De acordo com Bergamini e Beraldo (1988), os tipos de instrumentos acima são os mais freqüentemente utilizados e que de certa forma trazem maiores informações não somente quantitativas, mas especialmente qualitativas sobre cada avaliado.

Quanto a avaliação relativa ou por comparação, os autores Bergamini e Beraldo (1988) afirmam que abrange todo tipo de avaliação onde já não se busca mais como único ponto de referência o indivíduo em separado, frente ao seu próprio trabalho; mas toda a ênfase é dada no seu posicionamento dentro de um grupo de trabalho formado por outras pessoas, isto é, frente aos seus próprios companheiros. Neste caso, o que importa é, principalmente, a sua eficiência relativamente ao grupo no qual está incluído. A determinação de seu maior ou menor nível de eficiência depende do maior ou menor nível de eficiência do próprio grupo em que está.

Segundo os autores, esses tipos de instrumentos permitem maior dispersão e, conseqüentemente, pouca concentração em extremos das escalas, sendo assim, é necessário levar-se em conta determinados inconvenientes, tais como a dificuldade de caracterização exata do comportamento particular de cada avaliado como um todo, em termos mais qualitativos. Esses procedimentos são bons classificadores, mas descrevem muito pobremente os comportamentos.

Dentre os diferentes tipos de instrumentos são encontrados, como ressaltam Bergamini e Beraldo (1988): sistema de classificação, comparação binária ou por pares e sistema de avaliação forçada.

- a) sistema de classificação: é a forma mais rudimentar de avaliação relativa ou por comparação. Usando esse sistema, o supervisor avaliador é solicitado a distribuir seus funcionários, classificando-os como um grupo, desde o melhor até o pior dentro de uma mesma escala. Esse método só é aplicável quando o número de características ou rubricas sob as quais se vão comparar os indivíduos é bem pequeno;
- b) comparação binária ou por pares: cada indivíduo do grupo que está sendo avaliado é comparado com o outro do mesmo grupo, em cada traço ou característica de desempenho. Para se conseguir maior fidelidade, só devem comparar dois indivíduos, quanto a uma característica, de cada vez. A avaliação binária é considerada o procedimento mais perfeito como apreciação relativa;
- c) sistema de avaliação forçada: também conhecido como avaliação por intervalos iguais; é usado para suprimir a dificuldade causada pelo método anterior, quanto ao montante de comparações, quando se tem um número elevado de pessoas (de 40 para mais) a serem comparadas a partir de muitas características. Nesse sistema, o avaliador coloca seus avaliados dentro de grupos; todos os empregados que são semelhantes com relação a determinado traço são colocados em um mesmo grupo;
- d) avaliação 360 graus: ao contrário da velha avaliação em que o chefe diz o que acha do funcionário, aqui, segundo a Você S.A. (apud Gil, 2001), a equipe toda participa. Cada um diz o que acha do desempenho e da postura de todos – daí o nome 360 graus. O gerente pode, por exemplo, dar sua opinião sobre o trabalho do diretor e ouvir críticas do trainee. As vantagens são que, em tese, é um sistema mais democrático, que dá voz a quem

normalmente não tem; em vez de uma única opinião, há muitos pontos de vista sobre o desempenho (a diversidade geralmente resulta em julgamentos mais equilibrados) e possibilita uma visão mais abrangente dos seus pontos fortes e fracos. Em contrapartida, possui as seguintes desvantagens: não é para qualquer empresa, se não houver uma cultura de portas abertas, uma comunicação eficiente e um forte senso de equipe, só pode gerar intriga; muita gente acaba não falando a verdade, com medo de sofrer retaliações mais tarde e corre-se o risco de desembocarem avaliações subjetivas e pessoais.

Segundo Tiffín (apud Bergamini e Beraldo, 1988), a escolha exclusiva de um desses dois métodos (de avaliação direta ou absoluta e avaliação relativa ou por comparação) é um tanto parcial e perigosa. Todo instrumento ou ficha de avaliação, na visão do autor, deveria, ao mesmo tempo, ser composto por questões típicas do primeiro grupo, bem como conclusões que se classifiquem dentro do segundo grupo como forma de confirmação dos resultados obtidos na primeira parte.

Os sistemas de avaliação variam bastante de empresa para empresa, quanto ao tipo de instrumento de levantamento de dados que utilizam; além do mais, como condição de garantir a validade desses dados, Lucena (1992) preconiza que cada empresa pode utilizar-se de dois ou mais métodos, o que permitirá, numa mesma ficha de avaliação, obter informações cruzadas, assegurando-se, portanto, o controle de validade dos dados oferecidos pelo avaliador, através de dois instrumentos diferentes.

### 2.1.3 Métodos tradicionais de avaliação de desempenho

Geralmente, como afirma Chiavenato (2001), a sistemática da avaliação do desempenho atende a determinados objetivos traçados com base em uma política de aplicação do pessoal.

Cada sistemática atende a determinados objetivos específicos e a determinadas características das várias categorias de pessoas. Há vários métodos de avaliação do desempenho e cada um apresenta vantagens e desvantagens e relativa adequação a determinados tipos de cargos e situações.

Os métodos tradicionais de avaliação de desempenho apontado por Chiavenato (2001) são: escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos e listas de verificação.

#### 2.1.3.1 Escalas gráficas

Este método, como afirma Gil (2001), consiste num formulário de dupla entrada, no qual as linhas representam os fatores que estão sendo avaliados e as colunas os graus de avaliação. Os fatores correspondem às características que se deseja avaliar em cada empregado. Cada fator é definido de maneira clara, sintética e objetiva. Os graus de variação, por sua vez, indicam o quão satisfatório é o desempenho do empregado em relação a cada um dos fatores.

As escalas gráficas, ainda de acordo com Gil (2001), constituem o método de avaliação mais utilizado nas empresas brasileiras. Essa preferência deve-se ao fato de proporcionarem resultados mais confiáveis que os obtidos por meio de relatórios, de modo relativamente simples, já que não exige treinamento intenso dos avaliadores. Quando se deseja um nível maior de profundidade na avaliação, porém, as escalas gráficas necessitam ser complementadas por outros procedimentos. Elas apenas discriminam os empregados segundo sejam bons, médios ou fracos, sem oferecer maiores esclarecimentos acerca de necessidades de treinamento, potencial de desenvolvimento, etc.

Uma escala simples é apresentada na figura 02.

<b>Avaliação de Desempenho</b>				
Nome: _____		Data: ___/___/___		
Cargo: _____		Seção _____		
<b>Fatores</b>	<b>Categorias de avaliação</b>			
	<b>Ótimo</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Fraco</b>
Quantidade de trabalho				
Qualidade de trabalho				
Assiduidade				
Pontualidade				
Conhecimento do trabalho				
Cooperação				
Iniciativa				

Figura 02: Escala gráfica  
 Fonte: Gil (2001, p.155)

Na figura são indicados os fatores a serem avaliados e as categorias de avaliação. Costuma-se definir quatro ou cinco categorias que podem ser representadas por pontos ou adjetivos indicadores de desempenho.

As vantagens desse método, segundo Chiavenato (2001), são:

- a) permitir aos avaliadores um instrumento de avaliação de fácil entendimento e aplicação simples;

- b) permitir uma visão integrada e resumida dos fatores de avaliação, ou seja, das características de desempenho mais realçadas pela empresa e a situação de cada empregado frente a elas; e
- c) proporcionar pouco trabalho ao avaliador no registro da avaliação, simplificando-o enormemente.

Porém, este método possui algumas desvantagens, como:

- a) não permite muita flexibilidade ao avaliador;
- b) sujeita a distorções e interferências pessoais dos avaliadores, que tendem a generalizar sua apreciação sobre os subordinados para todos os fatores de avaliação; se o subordinado é bom em produção, a tendência é avaliá-lo como bom em todos os outros fatores;
- c) tende a rotinizar e bitolar os resultados das avaliações.

Aparentemente, é o método mais simples, contudo Chiavenato (1986) ressalta que sua aplicação requer uma multiplicidade de cuidados, a fim de neutralizar a subjetividade e o prejulgamento do avaliador, que podem ter enorme interferência. Alguns autores fazem sérias críticas à escala gráfica, principalmente pela necessidade de aplicação de certos critérios e procedimentos matemáticos e estatísticos, no que tange à elaboração e montagem e, principalmente, ao processamento dos resultados. Esses critérios e procedimentos matemáticos e estatísticos tornam-se necessários para corrigir as distorções de ordem pessoal dos avaliadores.

#### 2.1.3.2 Escolha forçada

O método da escolha forçada consiste, como ressalta Gil (2001), em avaliar o desempenho dos indivíduos mediante a escolha de frases que descrevem seu desempenho individual. O avaliador recebe formulários organizados em blocos de duas ou quatro frases. Em cada bloco, ele

deverá forçosamente escolher uma ou duas que melhor se aplicam ao desempenho do empregado avaliado. A figura 03 exemplifica o método e esclarece como as frases são apresentadas.

Funcionário: _____		Cargo: _____	
Departamento/Seção: _____		Data: / / _____	
Preencha cada um dos blocos, anotando com um "x" na coluna "+" a frase que melhor define o desempenho do empregado e na coluna "-" a frase que melhor define seu desempenho.			
	Nº	+	-
É rápido no desempenho de suas tarefas	1		
É descortês com os colegas	2		
Conhece bem seu trabalho	3		
Não merece muita confiança	4		
Todos os colegas gostam dele	5		
Costuma reclamar do serviço	6		
Tem um bom potencial de trabalho	7		
É dinâmico	8		
Cuida bem de seu material de trabalho	9		
É criterioso na tomada de decisões	10		
Só faz o que lhe mandam	11		
Seu comportamento é irrepreensível	12		
Accita de bom grado as sugestões	41		
Não cuida de sua aparência	42		
Tem facilidade de expressão	43		
Não procura se atualizar	44		
É simpático	45		
Tem medo de pedir ajuda	46		
Preocupa-se com a produtividade	47		
Costuma agredir os colegas	48		
Está bem integrado ao grupo	49		
Costuma desperdiçar material	50		
É disciplinado	51		
Tem pouca iniciativa	52		

Figura 03: Formulário de avaliação de desempenho pelo método da escolha forçada.

Fonte: Gil (2001, p. 158)



A constituição dos blocos pode ser feita de maneiras diversas. A mais comum, segundo Gil (2001), é a apresentada na figura 03 e consiste em apresentar, em cada bloco, duas frases positivas e duas negativas. O supervisor, ao analisar o empregado, escolhe a que mais se aplica e a que menos se aplica ao seu desempenho.

Como todo método possui vantagens e desvantagens de ser utilizado. As vantagens, na visão de Chiavenato (1986), são que proporciona resultados mais confiáveis e isentos de influências subjetivas e pessoais, pois elimina o efeito de generalização e sua aplicação é simples e não exige preparo intenso ou sofisticado dos avaliadores.

Apresenta também as seguintes desvantagens:

- a) sua elaboração e montagem é complexa, exigindo um planejamento muito cuidadoso e demorado;
- b) é um método fundamentalmente comparativo e discriminativo e apresenta resultados globais; discrimina apenas os empregados bons, médios e fracos, sem informações maiores;
- c) quando utilizado para fins de desenvolvimento de recursos humanos, necessita de uma complementação de informações sobre necessidades de treinamento, potencial de desenvolvimento;
- d) nenhuma participação ativa do avaliado.

Este sistema é de aplicação simples e costuma ser utilizado em organizações com um grande número de empregados.

### 2.1.3.3 Pesquisa de campo

Segundo Chiavenato (2001), é um método desenvolvido com base em entrevistas de um especialista em avaliação com o superior imediato, através das quais se verifica e avalia o desempenho de seus subordinados, levantando-se as causas, as origens e os motivos de tal desempenho, por meio de análise de fatos e situações.

Ainda conforme o autor, é um dos métodos tradicionais mais completos de avaliação do desempenho. Baseia-se no princípio da responsabilidade de linha e da função de staff no processo de avaliação do desempenho. Requer entrevistas entre um especialista em avaliação (staff) com os gerentes (linha) para, em conjunto, avaliarem o desempenho dos respectivos funcionários. Dai o nome pesquisa de campo. A partir da entrevista com cada gerente, o especialista preenche um formulário para cada funcionário avaliado. O método se desenvolve em quatro etapas: entrevista de avaliação inicial, entrevista de análise complementar, planejamento das providências e acompanhamento posterior dos resultados.

Este é um método amplo que permite, além de um diagnóstico do desempenho do empregado, a possibilidade de planejar juntamente com o superior imediato seu desenvolvimento na função e na empresa. Ele pode ter uma enorme gama de aplicações, como ressalta Chiavenato (1986), pois permite avaliar o desempenho e suas causas, planejar em conjunto com a supervisão imediata os meios para seu desenvolvimento e, principalmente, acompanhar o desempenho do empregado de forma muito mais dinâmica do que em outros métodos de avaliação do desempenho.

### 2.1.3.4 Método dos incidentes críticos

Este é um método tradicional de avaliação do desempenho bastante simples e, como ressalta Chiavenato (1986), se baseia nas características extremas (incidentes críticos) que representam desempenhos altamente positivos (sucesso) ou altamente negativos (fracasso). O método não se preocupa com o desempenho normal, mas com desempenhos positivos ou negativos excepcionais.

Aproxima-se da técnica de administração por exceções utilizada por Taylor no início do século XX. Cada fator de avaliação do desempenho é transformado em incidente crítico ou excepcional, para avaliar os pontos fortes e os pontos fracos de cada funcionário.

A figura 04 mostra como é este método na prática.

<b>Avaliação do desempenho</b>			
Nome: _____		Cargo: _____	
Departamento: _____			
<b>Aspectos excepcionalmente positivos</b>		<b>Aspectos excepcionalmente negativos</b>	
Sabe lidar com pessoas		Apresenta muitos erros	
Facilidade de trabalhar em equipe		Falta de visão ampla do assunto	
Apresenta idéias inovadoras		Demora a tomar decisões	
Tem características de liderança		Espírito conservador e limitado	
Facilidade de argumentação		Dificuldade de lidar com números	
Espírito altamente empreendedor		Comunicação deficiente	

Figura 04: Método de avaliação do desempenho por incidentes críticos  
Fonte: Chiavenato (1999, p.199)

Chiavenato (1999) aponta as seguintes vantagens desse método: avalia o desempenho excepcionalmente bom e excepcionalmente ruim; enfatiza os aspectos excepcionais do desempenho – as exceções positivas devem ser realçadas e mais bem aplicadas, enquanto as exceções negativas devem ser eliminadas ou corrigidas; método de fácil montagem e fácil utilização.

Por outro lado, o autor aponta, também, os contras que são: não se preocupa com aspectos normais do desempenho e peca por fixar-se em poucos aspectos do desempenho – donde sua tendenciosidade e parcialidade.

#### 2.1.3.5 Listas de verificação

É um método tradicional de avaliação de desempenho baseado em uma relação de fatores de avaliação a serem considerados (*check list*) a respeito de cada funcionário. Cada um desses fatores de desempenho recebe uma avaliação quantitativa, como na figura 05.

Avaliação do desempenho					
Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____					
Áreas de desempenho:	1	2	3	4	5
Habilidade para decidir					
Aceita mudanças					
Aceita direção					
Aceita responsabilidades					
Atitude					
Atendimento às regras					
Cooperação					
Autonomia					
Atenção a custos					
Iniciativa pessoal					
Suporta tensão e pressão					
Conhecimento do trabalho					
Liderança					
Qualidade do trabalho					
Quantidade de produção					
Práticas de segurança					
Planejamento e organização					
Cuidado com o patrimônio					

Figura 05: Método de avaliação do desempenho por listas de verificação  
 Fonte: Chiavenato (1999, p.200)

A lista de verificação funciona como uma espécie de lembrete para o gerente avaliar todas as características principais de um funcionário. Na prática, é uma simplificação do método das escalas gráficas, citado anteriormente.

#### 2.1.3.6 Métodos mistos

É muito comum, na visão de Chiavenato (1986), organizações que se caracterizam pela complexidade de seus cargos recorrerem a uma mistura de métodos na composição do modelo de avaliação do desempenho. Os métodos de avaliação são extremamente variados, em todos os aspectos, pois cada organização ajusta os métodos às suas peculiaridades e necessidades. Cada

organização tem seus próprios sistemas de avaliação do desempenho adequado às circunstâncias, à sua história e a seus objetivos.

## 2.2 Motivação

As pessoas planejam e produzem os produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos, alocam recursos financeiros e estabelecem as estratégias e objetivos para a organização. Sem pessoas eficazes, é simplesmente impossível para qualquer empresa atingir seus objetivos. De acordo com Milkovich e Boudreau (2000), as decisões dos executivos moldam o relacionamento entre a organização e seus empregados.

Para lidar com as pessoas dentro das organizações surgiu, no início do século XX, o órgão de Recursos Humanos, tendo, de acordo com Toledo (1986), sua evolução acelerada na década de 20. Na intensa e colorida evolução, a Administração de Recursos Humanos não podia deixar de mudar de nome continuamente. De administração de pessoal passou para relações industriais e agora se fala em Recursos Humanos. Mais do que qualquer outro órgão de administração das empresas, este contribuiu para verdadeiras revoluções da atividade gerencial.

Porém, os recursos humanos não existem de graça. Algumas empresas chegam a gastar entre 20% e 30% em salários, benefícios e treinamentos, como afirmam Milkovich e Boudreau (2000). Dependendo do ramo, este percentual pode chegar e até ultrapassar 70% das despesas operacionais. Assim sendo, Cibien e Bicca (2006), ressaltam que uma forma de obter o retorno esperado com o investimento nas pessoas da organização e atingir os objetivos da empresa é através da motivação dos funcionários que é uma estratégia inteligente e fundamental. Os objetivos empresariais só serão alcançados com o trabalho de pessoas motivadas e satisfeitas.

Oliveira (2006) acrescenta dizendo que os relacionamentos das pessoas nas organizações podem e, na sua maioria, são refletidos nos lucros, acelerando, diminuindo ou até mesmo falindo uma empresa, pois antes que qualquer tarefa esteja pronta existe um relacionamento seja ele entre colaborador/colaborador, cliente/colaborador, colaborador/fornecedor, gerente/colaborador e assim por diante. Se os relacionamentos forem bons entre os funcionários, clientes e fornecedores isso pode acarretar funcionários com motivação para o trabalho.

Existe muita confusão e desconhecimento sobre o que é e o que não é motivação. Ao longo dos anos, as pessoas passaram a acreditar que quando alguém se põe a caminho de um objetivo, ela não necessariamente está motivada a atingir este objetivo. Os fatores que a levam a caminhar naquela direção podem-lhe ser intrínsecos ou extrínsecos. Quando são intrínsecos, há motivação, ou seja, quando o indivíduo age levado por um impulso interno, por uma necessidade interior; quando são extrínsecos, há apenas movimento.

Na visão de Chiavenato (1983), os fatores internos são decorrentes da personalidade, como capacidade de aprendizagem, de motivação, de percepção do ambiente interno e externo, de atitudes, de emoções, de valores, dentre outros. Já os fatores externos, ainda conforme o autor, são decorrentes das características organizacionais, como sistemas de recompensas e punições, de fatores sociais, de políticas, de coesão grupal existente etc.

Dentre os fatores internos que influenciam o comportamento das pessoas há a motivação. Chiavenato (1983) afirma que é difícil de definir o conceito de motivação que tem sido utilizado com diferentes sentidos. Porém, de modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico. Esse impulso à ação, como ressaltam Milkovich e Boudreau (2000), pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode também ser gerado internamente nos processos de raciocínio do indivíduo.

Segundo Robbins (1994), o conceito de motivação consiste na vontade de realizar algo em prol da organização a qual se faz parte, se sentirem que este esforço facilite a realização dos objetivos em particular. Motivação, para Gil (2001), é a força que estimula as pessoas a agir. É quebrar a inércia e desenvolver um movimento de crescimento e de auto-estima dentro de cada indivíduo. Já na visão de Hersey e Blanchard (1986), motivação é a vontade de fazer determinadas coisas e depende da intensidade de seus motivos. O autor define motivos como sendo necessidades, desejos ou impulsos oriundos do indivíduo e dirigidos para objetivos. Murray (1973) complementa dizendo que motivo é um fator interno que dá início, dirige e integra o comportamento de uma pessoa.

Lopes (1980) diz que os motivos humanos diferem de uma pessoa para outra, bem como de uma cultura para outra, e os mesmos motivos para as mesmas pessoas podem manifestar-se de formas diferentes. O autor propõe classificar os diversos tipos de motivos em:

- a) motivos primários: são os motivos naturais, ou seja, fisiológicos, onde se incluem a fome, a sede, a dor, o sono, as relações sexuais, etc;
- b) motivos gerais: são motivos não aprendidos ou sem base fisiológica, tais como a capacidade, a curiosidade, a manipulação, a atividade e o afeto; e
- c) motivos secundários: são motivos aprendidos e de maior significado no mundo moderno. Estão classificados nesta categoria o poder, realização, afiliação, segurança, status e dinheiro.

A palavra motivo está sempre ligada à necessidade ou impulso, referindo-se sempre a algo que as pessoas desejam ou precisam fazer. Os motivos são, de acordo com Mancini (1999), os fatores significativos que orientam ou determinam o comportamento humano, sendo que sempre são dirigidos para algum objetivo. Os objetivos de cada pessoa, por sua vez, na visão de Bergamini (1979), estão diretamente ligados à motivação, uma vez que a perspectiva de alcance



de um determinado objetivo poderia provocar a motivação para a consecução de uma determinada tarefa. Esta explicação está esquematizada na figura 06.

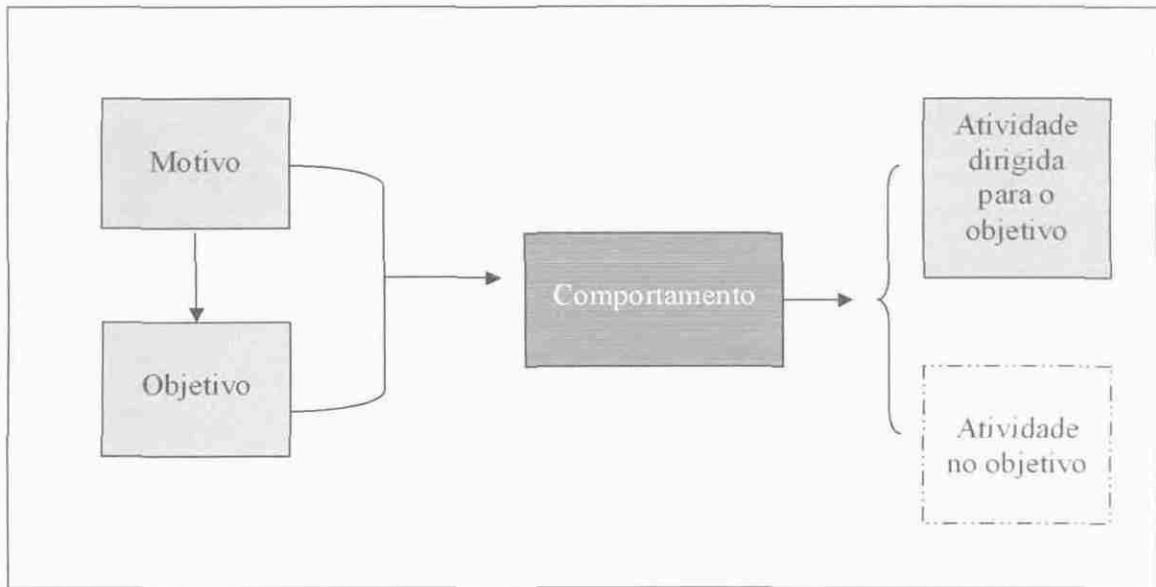


Figura 06: Situação motivadora  
Fonte: Hersey e Blanchard (1977, p.21)

Os autores Hersey e Blanchard (1977) dizem que esta figura representa uma situação motivadora em que os motivos de um indivíduo estão voltados para a realização de um objetivo. O motivo mais forte provoca comportamento que está dirigido para o objetivo ou que é comportamento no objetivo. Como nem todos os objetivos são inatingíveis, os indivíduos nem sempre chegam à atividade no objetivo, independentemente da força do motivo. Por isso, a atividade no objetivo é indicada por uma linha pontilhada.

Para se ter uma visão preliminar do assunto, de acordo com as características do trabalho, faz-se necessário explicar cinco teorias básicas sobre o tema que são: teoria das necessidades de Maslow, dos dois fatores, teoria ERC de Alderfer, teoria de Skinner, modelo contingencial de motivação de Vroom.

## 2.2.1 Teoria das necessidades de Maslow

De acordo com Mancini (1999), Abraham Maslow, levando em conta a importância das relações sociais, desenvolveu, em 1954, uma teoria geral sobre a motivação. Maslow formulou seu conceito de hierarquia das necessidades que influenciam o comportamento humano, pelo fato de o homem ser uma criatura que expande suas necessidades no decorrer de sua vida. A medida que o homem satisfaz suas necessidades básicas outras mais elevadas tomam o predomínio do comportamento.

Segundo Maslow, as necessidades humanas estão dispostas em hierarquia que apresenta uma configuração piramidal, como destaca Chiavenato (1983).

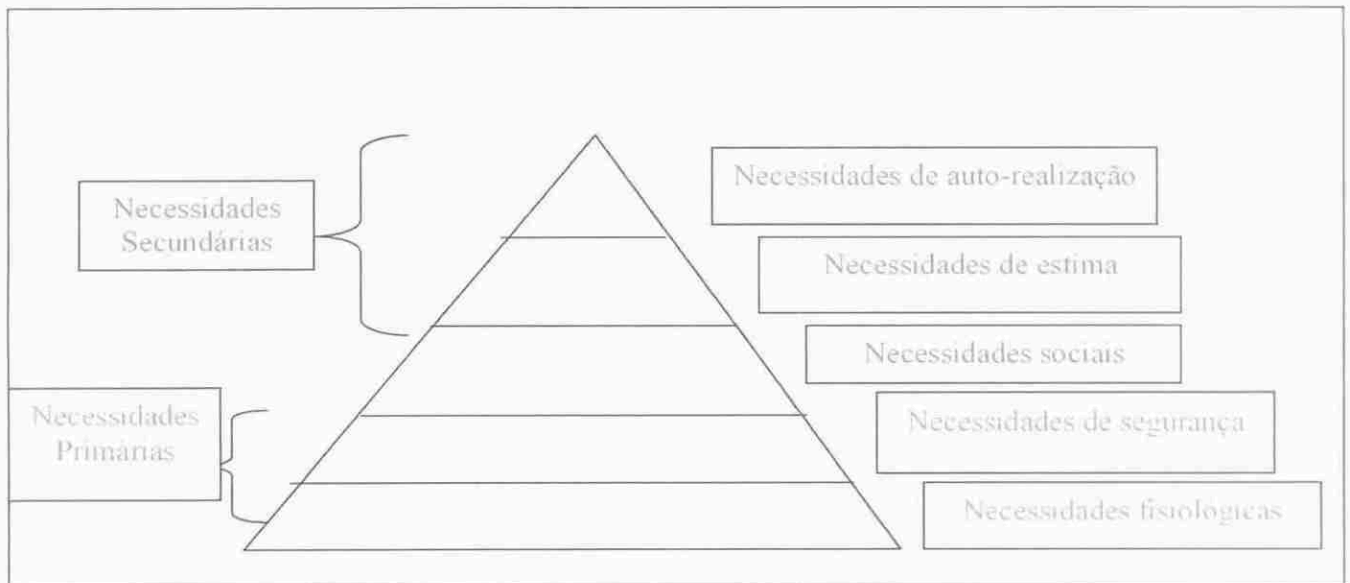


Figura 07: Hierarquia das necessidades humanas  
Fonte: Chiavenato (1983)

Na base da pirâmide, para Mancini (1999), estão as necessidades básicas, ou fisiológicas, e, no topo, estão as de auto-realização, que são as mais elevadas. A partir do momento em que as

básicas estiverem satisfeitas, outras começam a se tornar importantes, formando, assim, uma hierarquia entre elas.

As necessidades fisiológicas, ainda conforme o autor, estão ligadas com a sobrevivência do indivíduo, são as básicas: de alimentação, repouso, abrigo e desejo sexual. As de segurança, na visão de Chiavenato (1983), podem ser muito importantes e condicionar totalmente o comportamento, de modo a levar o indivíduo a agir, exclusivamente, em função das mesmas, buscando atingi-las. Estabilidade, proteção, fuga ao perigo e ao medo constituem algumas necessidades desse nível, segundo o autor. Quando as necessidades fisiológicas e de segurança estão relativamente satisfeitas, surgem no comportamento humanos as necessidades sócias, como ressalta Mancini (1999). O autor diz ainda que o desejo de participação, associação, a vontade de ter amigos, afeto e amor são alguns exemplos.

Mancini (1999) lembra que as necessidades de estima surgiriam a partir da satisfação das necessidades sociais. Os desejos por reputação, reconhecimento, status, prestígio e autoconfiança constituem exemplos das necessidades desse nível. Se elas não forem satisfeitas, podem surgir sentimentos de frustração, inferioridade, fraqueza e inutilidade. O autor diz que a auto-realização compreende as necessidades de cada indivíduo de realizar seu próprio potencial e de auto desenvolver-se, e sua manifestação somente se daria após as demais estarem satisfatoriamente atendidas.

Para Maslow (*apud* Mancini, 1999), na medida em que aumenta o nível da necessidade também aumentaria o nível dos desejos do indivíduo, ou em outras palavras, uma vez que determinadas condições melhorem, eleva-se a exigência em relação às mesmas, bem como cresce a mobilização do ser humano em busca do atendimento das necessidades de nível superior.

Mancini (1999) ressalta que a apresentação hierarquizada do conjunto de necessidades, e que o esforço por satisfazê-las é o que move os indivíduos são as mais significativas contribuições

de Maslow. O autor diz ainda que, para Maslow, a ordenação ou prioridade dos níveis de necessidade pode variar de indivíduo para indivíduo.

Uma grande contribuição da teoria de Maslow foi a constatação de que níveis de necessidades já satisfeitos tornam-se incapazes de motivar o comportamento. Mas, o ponto central desta teoria é a noção de que as pessoas estão num processo de desenvolvimento contínuo. A intenção de Maslow não foi dizer que a hierarquia das necessidades tem aplicação universal; esse modelo seria um modelo típico, que atua na maior parte do tempo. Esta suposição reforça a afirmação de que não há exatamente uma hierarquia, e que a auto-realização nem sempre poderá estar no topo da pirâmide.

Pode-se dizer que essa teoria considera o ser humano na sua totalidade, ao contrário de outras abordagens, já que inova ao mesclar diferentes fundamentos, dando ênfase à integração dinâmica dos aspectos biológicos, psicológicos e sociais.

### 2.2.2 Teoria dos dois fatores

Frederick Herzberg, na década de 1950-60, realizou estudos sobre o comportamento humano em organizações e, para ele, de acordo com Mancini (1999), satisfação e insatisfação podem ser entendidas a partir de duas escalas separadas. Dessa forma, a sua teoria acabou por ser conhecida como a teoria dos dois fatores.

Herzberg, conforme assinalam Hersey e Blanchard (1986), iniciou seus estudos entrevistando engenheiros e contadores sobre que tipo de coisas os deixava infelizes ou insatisfeitos e em contrapartida, que tipo de coisa os deixava felizes ou satisfeitos no trabalho.

Herzberg acabaria por identificar a existência de dois grupos de fatores a orientar o comportamento humano. O primeiro é relacionado com as necessidades biológicas, sendo relativo

ao objetivo de evitar a dor e sofrimento. Herzberg, como ressalta Chiavenato (1983), denominou estes fatores de higiênicos. O segundo grupo, pertinentes às características de realização do ser humano, são os fatores motivacionais.

Na visão de Marras (2002), os fatores higiênicos são aqueles que não motivam. Sua presença não necessariamente causa satisfação no trabalho, enquanto sua ausência causa insatisfação, como o fato de existir uma boa supervisão não é necessariamente um fator motivador, contudo, uma má supervisão ou a falta dela pode criar insatisfação no ambiente de trabalho.

Marras (2002), ainda lembra que Herzberg denominou “higiênicos” porque são preventivos e têm sua importância na medida em que podem prevenir o homem de aborrecimentos. Esses fatores são extrínsecos por estarem fora das pessoas.

Os fatores motivadores, como afirma Marras (2002), causam satisfação ou motivação, mas a sua falta não necessariamente causa insatisfação ou desmotivação: observa-se apenas nenhuma satisfação presente. Os motivadores seriam os aspectos intrínsecos, como as execuções, reconhecimento pelas execuções, o trabalho em si, responsabilidade e crescimento ou progresso.

Os quadros a seguir indicam os fatores higiênicos e motivadores.

<b>Fatores higiênicos</b>	<b>Determinantes</b>
Supervisão	A disposição ou boa vontade de ensinar ou delegar responsabilidades aos subordinados.
Políticas empresariais	Normas e procedimentos que encerram os valores e crenças da companhia.
Condições ambientais	Ambientes físicos e psicológicos que envolvem as pessoas e os grupos de trabalho.
Relações interpessoais	Transações pessoais e de trabalho com os pares, os subordinados e os superiores.
Status	Forma pela qual a nossa posição está sendo vista pelos demais.
Remuneração	O valor da contrapartida da prestação de serviço.
Vida pessoal	Aspectos do trabalho que influenciam a vida pessoal.

Quadro 01: Fatores higiênicos, segundo Herzberg  
 Fonte: Marras (2002)

A satisfação no trabalho está relacionada com as condições em que o trabalho é realizado - supervisão, relações interpessoais, condições físicas, salários, benefícios etc. Estas condições, como dito anteriormente, são chamadas de fatores higiênicos, pois estão relacionados com a necessidade de se afastarem de condições desagradáveis. Um ambiente de trabalho seguro e saudável por si só não irá motivar os funcionários a trabalharem melhor, porém os deixa satisfeitos o bastante para que outros fatores possam motivá-los. Mas, se as condições de trabalho causam insatisfação, as pessoas tomam-se desmotivadas.

<b>Fatores motivadores</b>	<b>Determinantes</b>
Realização	O término com sucesso de um trabalho ou tarefa; os resultados do próprio trabalho.
Reconhecimento pela realização	O recebimento de um reconhecimento público, ou não, por um trabalho bem-feito ou um resultado conseguido.
O trabalho em si	Tarefas consideradas agradáveis e que provocam satisfação.
Responsabilidade	Proveniente da realização do próprio trabalho ou do trabalho de outros.
Desenvolvimento pessoal	Possibilidade de aumento de status, perfil cognitivo ou mesmo de posição social.
Possibilidade de crescimento	Uma alavancagem dentro da estrutura organizacional, em termos de cargo ou responsabilidade.

Quadro 02: Fatores motivadores, segundo Herzberg  
 Fonte: Marras (2002)

Os fatores motivacionais têm uma contribuição direta na qualidade de vida das pessoas e na qualidade de produtos. São eles que impulsionam a participação do colaborador e desenvolve um compromisso duradouro com responsabilidade satisfazendo os interesses da organização e do indivíduo. Os fatores motivacionais contribuem para que haja qualidade de produtos e serviços e qualidade de vida dentro das organizações. Uma pessoa motivada, além de gerar qualidade, produz um clima de trabalho no qual as pessoas se sentem bem e há interação social na equipe.

Como pode ser observado, há um grupo de fatores que gera satisfação no trabalho e outro, distinto, que provoca insatisfação. Para ele, o oposto da satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim, nenhuma satisfação profissional, e o oposto da insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação e não a satisfação (CHIAVENATO, 1983). Assim, pode ser entendido como tarefa para as organizações cuidar para que sejam satisfeitos os fatores higiênicos, evitando a insatisfação e, portanto, tomando mais fácil atingir aos fatores motivacionais.

Chiavenato (1983) sugere a existência de uma correlação entre as teorias de Maslow e Herzberg. Segundo o autor, enquanto Maslow concentrou-se nas necessidades do indivíduo, Herzberg voltou seu estudo para os incentivos que poderiam satisfazer tais necessidades, vindo inclusive a convergirem na idéia de que há um crescente na busca da satisfação das necessidades, de modo que a motivação para atingir as necessidades de nível mais alto, aumentaria na medida em que fossem satisfeitas as dos níveis mais baixos.

### 2.2.3 Teoria ERC de Alderfer

Davis e Newstrom (1992) descrevem que a teoria ERC (existência, relacionamento e crescimento) foi desenvolvida por Alderfer, numa tentativa de se corrigir algumas das deficiências na Hierarquia das Necessidades de Maslow. Nesta teoria existem três, ao invés vez de cinco níveis de necessidades que são organizadas em um continuum, e não em hierarquia. Estas compreendem a idéia básica de que as pessoas podem se mover para frente e para trás de uma categoria de necessidade para outra e não-satisfação de necessidades em outra. Bowditch e Buono (1997), concordam dizendo que esta teoria é uma tentativa de modificar a hierarquia de Maslow; esta passaria a ter apenas as necessidades existenciais (desejo de bem-estar fisiológico e material), necessidades de relacionamentos (desejo de obter relacionamentos satisfatórios) e necessidades de crescimento (desejo de constante crescimento e desenvolvimento pessoal).

Sobre a teoria ERC Spector (2002) pontua que nesta, as necessidades da existência humana envolvem objetos materiais, bem como aqueles relativos aos desejos físicos e às necessidades básicas de sobrevivência, como água e comida. As necessidades de relacionamentos são parecidas com as necessidades sociais de Maslow e englobam relacionamentos com pessoas de importância para o indivíduo, como membros da família, amigos, colegas de trabalho e



superiores. As necessidades de crescimento referem-se à criatividade ou produtividade interna ou no ambiente. Crescimento sugere que a pessoa esteja utilizando completamente suas habilidades, ou esteja, ainda desenvolvendo novas habilidades.

Esta teoria, na visão de Stoner e Freeman (1999), inclui um componente de frustração-regressão que sugere que, quando uma necessidade de nível superior não pode ser satisfeita, isto gera frustração, uma necessidade de nível inferior já satisfeita pode ser reativada, regressão. Maslow, ao contrário, achava que uma necessidade, uma vez que satisfeita, perdia seu poder de motivar um comportamento. Enquanto Maslow via as pessoas subindo sempre em sua hierarquia de necessidades, Alderfer, ainda de acordo com os autores, via as pessoas subindo e descendo na hierarquia de necessidades de tempos em tempos e de situação em situação.

Esta flexibilidade existente nas escalas (poder migrar de uma escala para outra) diferencia a teoria de Maslow e a ERC. Essas duas teorias, como afirmam Stoner e Freeman (1999), são difíceis de serem testadas, o que torna difícil avaliar sua aplicação a situações organizacionais, à prática da administração ou até mesmo à realização pessoal dos empregados. Mesmo assim, oferecem insights úteis sobre as necessidades humanas.

### **2.3 Relação entre motivação e avaliação de desempenho**

A palavra motivação (derivada do latim *motivus*, *move*, que significa mover) indica, de acordo com Maximiano (2000), o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano. O comportamento humano sempre é motivado.

Motivação para o trabalho, ainda conforme o autor, é uma expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa. Dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que essa pessoa apresenta disposição favorável ou positiva para realizá-lo. Esse tipo de motivação está diretamente relacionado com as razões que influenciam o desempenho das pessoas.

Para Maximiano (2000), desempenho é o resultado que uma pessoa consegue com a aplicação de algum esforço intelectual ou físico. Ele é positivo quando o resultado beneficia a própria pessoa, o grupo do qual ela participa, um cliente ou a organização na qual trabalha. Ser aprovado num concurso, vencer uma competição, atender satisfatoriamente um cliente ou montar corretamente um produto são exemplos de desempenho positivo.

O desempenho na realização de qualquer tipo de tarefa ou objetivo é influenciado por forças chamadas motivos. São as forças que produzem a motivação. O autor ressalta que a motivação pode produzir o desempenho positivo ou negativo.

Nas empresas, para avaliar se os funcionários estão com desempenho positivo ou negativo, é utilizada a avaliação de desempenho que, como explicada anteriormente, na visão de Stoner e Freeman (1999), é um processo destinado a classificar o desempenho atual do subordinado, identificar subordinados que mereçam aumentos ou promoções e identificar subordinados que necessitem de mais treinamento.

A avaliação, se aplicada corretamente, de acordo com a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG) de Minas Gerais (2006), permite o crescimento pessoal e profissional dos funcionários, através de um retorno formal e sistematizado de seu desempenho por meio dos avaliadores; conhecendo e sendo orientado quanto às suas qualidades e também dificuldades, o funcionário poderá conseguir maior segurança no desempenho de suas funções e

aumentar sua motivação, contribuindo assim para seu desenvolvimento e da organização em que trabalha, sendo também insumo para a sua capacitação.

Porém, nem todos os sistemas de avaliação são aplicados de forma eficiente e eficaz. Lara e Silva (2005), dizem que muitas das metodologias dão grande espaço a subjetividade (devido a avaliadores despreparados, métodos rígidos, julgamentos tendenciosos e a própria política da organização que pode tratar a avaliação apenas como simples processo formal a ser cumprido). Além da subjetividade, se os funcionários não sentirem que estão sendo avaliados de forma correta e se não concordarem com o método utilizado pela organização ela pode passar a ser vista como uma ferramenta desnecessária ou punitiva e, assim, obter resultados contrários aos desejados como, por exemplo, a desmotivação dos funcionários.

Se funcionários sem motivação para o trabalho são avaliados, a avaliação mostrará desempenho negativo, e os funcionários poderão ficar ainda mais desmotivados, visto que não conseguiram suprir as necessidades de participação, e, conseqüentemente, de estima e auto-realização. Isso pode se tornar um ciclo: acontece a avaliação, funcionários ficam desmotivados com o resultado, e ao invés de buscar aumentar a produtividade, diminuir os erros (que são analisados durante a avaliação), tornam-se mais relapsos; na próxima avaliação, se não tiver surgido nenhum motivo “interno” ou “externo” para motivar o funcionário, o resultado será baixo e assim sucessivamente, até que a organização consiga estimulá-los ou eles mesmos se motivem.

A relação avaliação de desempenho e motivação é visível também quando os funcionários não são bem informados sobre como acontecerá a avaliação e os objetivos da mesma e, assim, não a vê com “bons olhos”, gerando desmotivação.

### 3 METODOLOGIA

A utilização de uma metodologia adequada foi importante para a consecução dos objetivos e para garantir a confiabilidade deste trabalho. A metodologia compreende uma descrição formal dos procedimentos, métodos e técnicas utilizadas.

Segundo Gil (1994, p. 27), “pode-se definir método como um caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para atingir conhecimento”. Para Gil (1994), “os métodos constituem os instrumentos básicos que ordenam, de início, o pensamento em sistemas, traçam de modo ordenado à forma de proceder ao cientista ao longo do percurso para alcançar um objetivo”.

Não existe uma única metodologia de pesquisa correta ou aplicável para todo e qualquer tipo de análise. Segundo o Instituto Brasileiro de Pesquisa e Estatística (2005), o que determina qual a metodologia da pesquisa será utilizada é o tipo de estudo e o objetivo da análise.

Conforme Mattar (2005), diferentes tipos de pesquisa implicam diversos procedimentos para coleta e análise dos dados de forma a atender econômica e tecnicamente aos objetivos da pesquisa.

As pesquisas científicas podem ser classificadas de acordo com as características e aspectos específicos de cada uma, agrupando-as de acordo com a natureza de suas variáveis e do relacionamento entre elas, podem ser classificadas também, segundo o objetivo e o grau do problema de pesquisa, de acordo com a forma de coleta dos dados primários, o escopo, a amplitude, a profundidade e a dimensão da pesquisa no tempo, e com as possibilidades de controle das variáveis e do seu ambiente de pesquisa.

As considerações metodológicas a serem apresentadas deste trabalho são: abordagem de pesquisa, tipos de pesquisa, tipos de coletas de dados e limitações da pesquisa.

### 3.1 Abordagem da pesquisa

Este trabalho trata-se de uma pesquisa aplicada, visto que busca resolver um problema – saber se a prática da avaliação de desempenho que foi implementada na Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais possibilita o estímulo dos seus funcionários.

Esta pesquisa se caracterizou como sendo qualitativa, na medida em que se propôs a realizar um estudo aprofundado sobre o assunto, buscando um aprofundamento teórico empírico sobre o que é avaliação de desempenho e motivação para analisar a influência de uma sobre a outra na Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais e pelo fato de terem sido feitas entrevistas a fim de obter dados, informações e explicações a respeito da organização – e sua estrutura, e sobre como é realizada a avaliação de desempenho individual.

A pesquisa qualitativa fundamenta-se em dados coligidos nas interações interpessoais, na co-participação das situações dos informantes, analisadas a partir da significação que estes dão a seus atos (CHIZZOTTI, 1998). Na abordagem qualitativa, o pesquisador participa, compreende e interpreta as informações coletadas.

Esta pesquisa evidencia-se também por ser quantitativa por traduzir em números as opiniões e informações obtidas através dos questionários aplicados com os servidores, cujo objetivo era analisar o que cada funcionário pensa a respeito da avaliação e se isso influencia cada um.

De acordo com Barbetta (2004), a pesquisa quantitativa ocorre quando os possíveis resultados de uma variável são números de uma certa escala.

### 3.2 Tipos de pesquisa

Em uma pesquisa são selecionados os tipos mais adequados para a obtenção dos dados . O pesquisador poderá optar pelas pesquisas classificadas quanto aos fins que são, entre outras, a pesquisa exploratória e pesquisa conclusiva descritiva (ou pesquisa descritiva) e poderá optar, também, de acordo com Vergara (1997), pelas pesquisas classificadas quanto aos meios que são: pesquisa experimental, bibliográfica, de campo, ação, participante e estudo de caso, dentre outras.

Este trabalho foi classificado como sendo uma pesquisa exploratória e descritiva (quanto aos fins) e bibliográfico, estudo de caso e documental (quanto aos meios).

De acordo com Mattar (2005), a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o problema ou tema de pesquisa em perspectiva. Inicialmente, foi realizado estudo sobre as variáveis avaliação de desempenho e motivação, pois o que se tinha conhecimento sobre o assunto era pouco e este estudo serviu para maior compreensão do tema.

A pesquisa descritiva, como ressalta Cervó e Bervian (2002), procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, analisando suas características e natureza, e também sua relação e conexão. Os dados devem ser coletados no local de pesquisa e registrados ordenadamente para posterior estudo. Sendo assim, a pesquisa se caracterizou como descritiva por descrever a avaliação de desempenho realizada na Secretaria e correlacionou a avaliação com a motivação dos funcionários.

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda a bibliografia tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, teses, monografias, materiais cartográficos até meios de comunicação orais. (LAKATOS; MARCONI, 1990, p.66) Ainda segundo os autores, sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguida de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas.

A pesquisa se caracterizou como bibliográfica visto que utilizou referenciais teóricos para poder explicar, primeiramente, o tema avaliação de desempenho, sua importância e seus principais métodos e, em seguida, a motivação e os “motivos” e as teorias relacionadas à motivação. Posteriormente, foi realizada a revisão bibliográfica sobre a relação da avaliação de desempenho com a motivação. Para tanto, foram utilizados livros, artigos especializados e sites de internet. Dentre os principais autores destaca-se Chiavenato, Lucena, Bergamini e Beraldo, Gil, Mancini e Marras.

A pesquisa se caracterizou como um estudo de caso, pois estudou a fundo a avaliação de desempenho na SEF, utilizando dados primários e secundários, levantando o histórico da mesma e fazendo diagnósticos para melhor entender a aplicação, objetivos e importância da avaliação para poder relacioná-la, ou não, com a motivação dos servidores.

O estudo de caso, de acordo com Yin (apud Roesch, 1999), é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Difere, pois, dos delineamentos experimentais no sentido de que estes deliberadamente divorciam o fenômeno em estudo de seu contexto. Igualmente, ainda conforme o autor, estudos de caso diferem do método histórico, por se referirem ao presente e não ao passado. Roesch (1999) diz que além do detalhamento e profundidade, existem outros aspectos que caracterizam o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa: capacidade de explorar os processos sociais à medida que eles se desenrolam nas organizações e exploração de fenômenos sob vários ângulos, o que permite considerar um maior número de variáveis.

No trabalho foi realizada pesquisa documental que, de acordo com Vergara (1997), é pesquisa realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfímes, fotografias, video tape,

disquetes, diários, cartas pessoais e outros. Os documentos utilizados foram registros sobre a avaliação de desempenho e os termos que a compõe.

### **3.3 Tipos de coleta de dados**

Na pesquisa foram utilizados dados primários e secundários. Segundo Mattar (2005), nos dados primários, a coleta de informações é feita diretamente pelo pesquisador, no intuito de responder a sua questão de pesquisa. Já os dados secundários são informações que já foram coletadas, tabuladas e analisadas, estando a disposição para consulta.

A obtenção dos dados primários de uma pesquisa pode ser, conforme Mattar (2005), através da comunicação com os detentores dos dados, de questionários e com o uso da observação, a qual pode ser sistemática ou assistemática, a olho nu ou com aparelhos.

A forma de coletas de dados primários definida para esta pesquisa foi a entrevista pessoal com o inspetor da Secretaria – Fausto Santana da Silva, semi-estruturada e a utilização de questionários como ferramenta para a obtenção dos dados. O critério utilizado para a escolha do entrevistado foi o conhecimento que ele tem sobre o assunto e por estar diretamente ligado ao superintendente regional, que é a pessoa que ocupa o cargo mais alto na hierarquia. O que se pretendia com a entrevista era saber como se realizava a avaliação de desempenho individual e obter uma explicação sobre a estrutura da organização. Os questionários foram aplicados aos servidores de cargo efetivo (excluídos aqueles que ainda estão em estágio probatório) que estavam presentes na Secretaria de Estado da Fazenda (SEF); dos 64 funcionários que trabalham na Administração Fazendária e Delegacia Fiscal (“departamentos” da SEF) 41 receberam o questionário que teve alto índice de resposta – garantido o anonimato. A aplicação desses questionários durou três dias e um dos motivos se deve ao fato de que a grande maioria das



perguntas foi fechada; apenas seis, das 22, foram abertas. O objetivo era fazer uma estimativa de como os funcionários vêem a avaliação de desempenho.

Os dados secundários consistiram em pesquisas feitas em livros, na internet, em artigos e, na parte do estudo de caso, foi realizada análise dos documentos da SEF, bem como livros referentes à organização. Os documentos utilizados foram apostilas e manuais sobre a avaliação de desempenho realizada na organização.

Após a coleta dos dados, foi necessário fazer a sua análise. De acordo com Gil (1994), a análise tem o intuito de organizar e sintetizar os dados, de forma que eles estabeleçam respostas para os problemas propostos na investigação. Assim, os dados primários e secundários foram analisados para estabelecer respostas e considerações com relação aos objetivos traçados.

### **3.4 Limitações da pesquisa**

O problema de pesquisa era analisar a influência da avaliação de desempenho na motivação dos funcionários da SEF, logo os resultados desta pesquisa não podem ser generalizados a outras empresas.

## 4 ESTUDO DE CASO NA SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA

Neste tópico, serão explicados a estrutura da organização, os objetivos e importância da ferramenta avaliação de desempenho aplicada na mesma, como esta se realiza, a influência que ela exerce sobre a motivação dos funcionários e alternativas corretivas.

### 4.1 Estrutura da organização

A Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais já existe há mais de cem anos, porém, primeiramente se chamou Secretaria dos Negócios das Finanças. Esta foi criada em 16 de outubro de 1891 tendo em vista o contexto de instauração do regime republicano no Brasil que, de acordo com o material escrito publicado pela Secretaria de Estado da Fazenda (1991), inaugurou, em termos formais, o processo de discriminação tributária, estabelecendo e definindo os impostos cabíveis a cada entidade administrativa do território.

Sendo assim, esta Secretaria teve como primeiras funções arrecadação, fiscalização, contabilidade e estruturação da receita e da despesa do Estado, e os movimentos de fundo e operações de crédito. Somente a partir de fevereiro de 1963, quando ficaram assentadas as bases da nova estrutura fazendária, a Secretaria de Finanças passou a ser denominada Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais (SEF – MG). A Secretaria administra os recursos financeiros necessários à consecução dos objetivos da administração pública estadual; planeja, executa, controla e avalia a gestão dos recursos financeiros e a política tributária e fiscal, além de ser responsável, também, pela sua implementação, provimento e controle.

A SEF é caracterizada como uma organização pública, de grande porte, prestadora de serviços para o Estado e para a comunidade e com muitos níveis hierárquicos (figura 08)

# ORGANOGRAMA DA SECRETARIA DE ESTADO DE FAZENDA DE MINAS GERAIS

A QUE SE REFERE A LEI DELEGADA Nº 60, DE 29 DE JANEIRO DE 2003 E O DECRETO Nº 43.193, DE 14 DE FEVEREIRO DE 2003

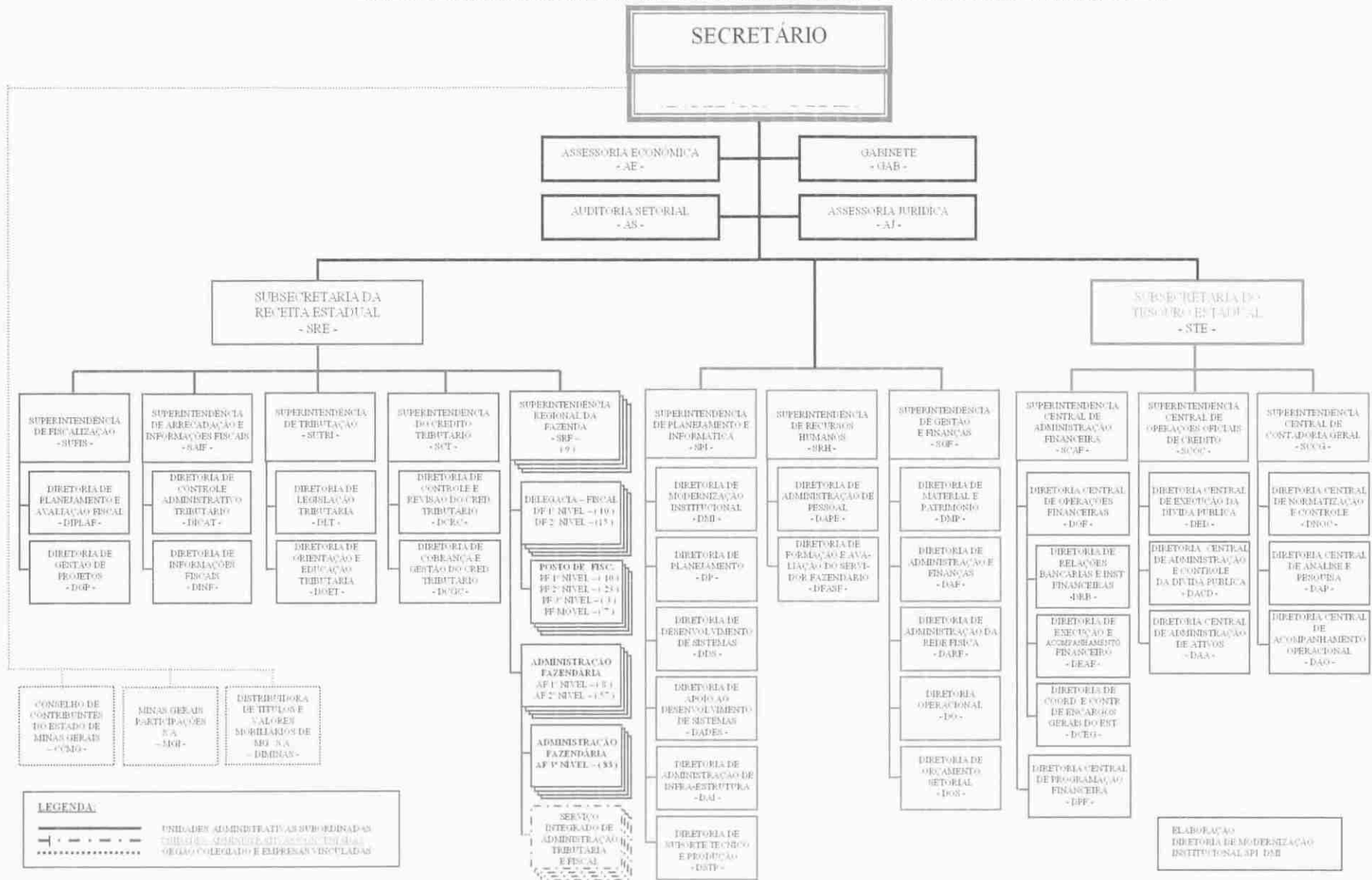


Figura 08: Organograma  
Fonte: SEF (2006)

O organograma convencional, como assinalam Jucius e Schlender (1988), retrata a organização formal.

Para Maximiano (2000), a estrutura achatada tem grande número de subordinados por chefe e poucos chefes e a aguda com grande número de chefes e pequeno número de subordinados por chefe. A figura 09 representa uma estrutura aguda.

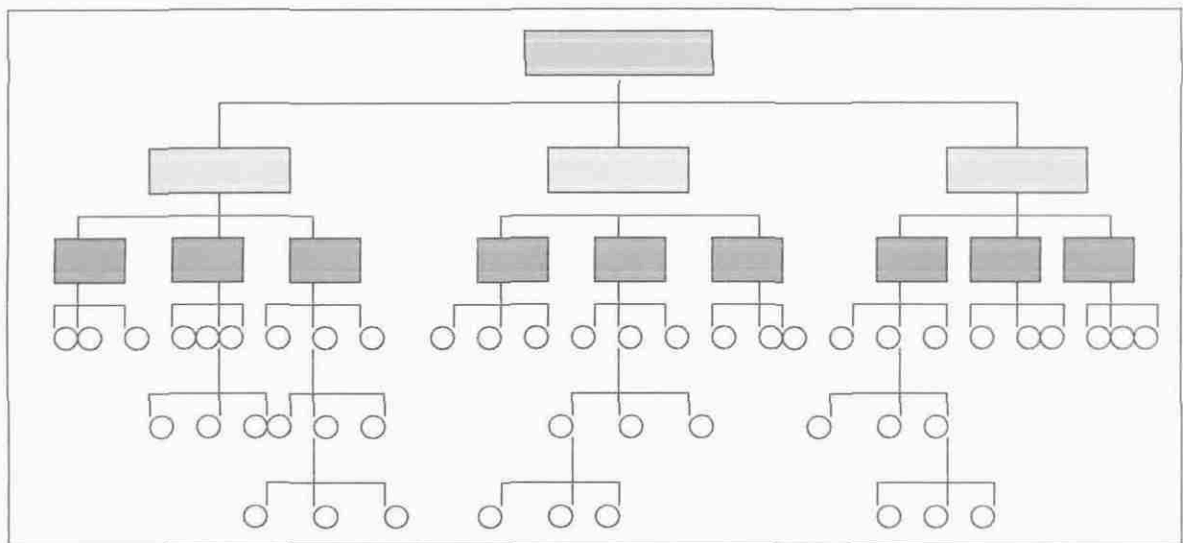


Figura 09- Estrutura aguda  
Fonte: Maximiano (2000)

Sendo assim, de acordo com a figura e com o organograma, pode-se dizer que a estrutura da SEF é aguda - com muitos chefes (há a divisão funcional). Contudo, cada auditor fiscal recebe ordens e responde, diretamente, a apenas um, ou seja, unidade de comando que, de acordo com Lacombe e Heilborn (2003), é quando a prestação de contas e o recebimento de ordens se dá mediante um chefe.

Vale ressaltar que a figura 08 representa a organização com todas as unidades e sub-unidades referentes a Minas Gerais. Na cidade de Uberaba existe, apenas, a Superintendência Regional da Fazenda (SRF) e suas sub-unidades: Delegacia Fiscal e a Administração Fazendária

(ambos de nível I, ou seja, de maior importância para a Secretaria) que fazem parte da Subsecretaria da Receita Estadual (SRE).

A Subsecretaria da Receita Estadual administra as receitas estaduais, tributárias e não tributárias, estabelece diretrizes e políticas relativas ao Sistema Tributário Estadual e orienta e supervisiona as unidades a ela subordinadas.

A *Superintendência Regional da Fazenda*, por sua vez, tem por finalidade coordenar, superintender e orientar a execução das atividades desenvolvidas pelas unidades a ela subordinadas, e pela política fiscal-tributária do Estado (esta superintendência pode representar a Secretaria).

A Delegacia Fiscal, no âmbito da sua área de abrangência, executa o controle fiscal, atendendo às orientações da SRF e às diretrizes e normas que são dadas pelas unidades centralizadas da Subsecretaria da Receita Estadual, competindo-lhe:

- a) orientar, coordenar e executar as atividades de controle fiscal dos agentes econômicos sujeitos aos tributos estaduais;
- b) formalizar o crédito tributário, aplicar penalidades e arrecadar tributos;
- c) executar as atividades relativas à atribuição da GEPI - Gratificação de Estímulo à Produção Individual;
- d) impor Regime Especial de Controle e Fiscalização;
- e) promover a conscientização sobre o significado social do tributo; e
- f) exercer outras atividades correlatas.

A Administração Fazendária orienta, executa e supervisiona as atividades administrativo-tributárias de acordo com as orientações da SRF.

A Superintendência Regional da Fazenda e suas sub-unidades (incluindo o Posto de Fiscalização) são unidades descentralizadas. As outras Superintendências que também fazem

parte da SRE (de Fiscalização, de Arrecadação e Informações Fiscais, de Tributação, do Crédito Tributário) são unidades centralizadas e, juntamente com a Superintendência de Planejamento e Informática, Superintendência de Recursos Humanos, Superintendência de Gestão e Finanças e a Subsecretaria do Tesouro Estadual são localizadas na cidade de Belo Horizonte.

Em todas elas, a divisão do trabalho é facilmente percebida, pois, por exemplo, o auditor fiscal e apenas ele, faz a fiscalização e formalização do crédito tributário diferentemente do pessoal de Recursos Humanos que são os responsáveis por gerir as pessoas, estimular o crescimento, oferecer treinamento, enfim. O termo divisão do trabalho (ou especialização de tarefas) é usado ao invés de divisão da mão-de-obra, para dizer que todas as tarefas organizacionais, desde a fabricação até a administração, podem ser especializadas. (STONER; FREEMAN, 1995)

Em todas as unidades da Secretaria da Fazenda foi implantado o processo da avaliação de desempenho individual. Processo esse que faz parte da política de desenvolvimento de Recursos Humanos e está inserido no projeto Choque de Gestão – Pessoas, Qualidade e Inovação na Administração Pública.

O Choque de Gestão, como informa a SEPLAG (2006), é um projeto estruturador que compõe o GERAES (Gestão Estratégica dos Recursos e Ações do Estado) e está previsto no Plano Plurianual de Ação Governamental. Seu público-alvo são todos os cidadãos que vivem no Estado de Minas Gerais, principalmente os dirigentes e servidores dos órgãos e entidades do Poder Executivo e os usuários dos serviços prestados.

A figura a seguir mostra os objetivos desse projeto.

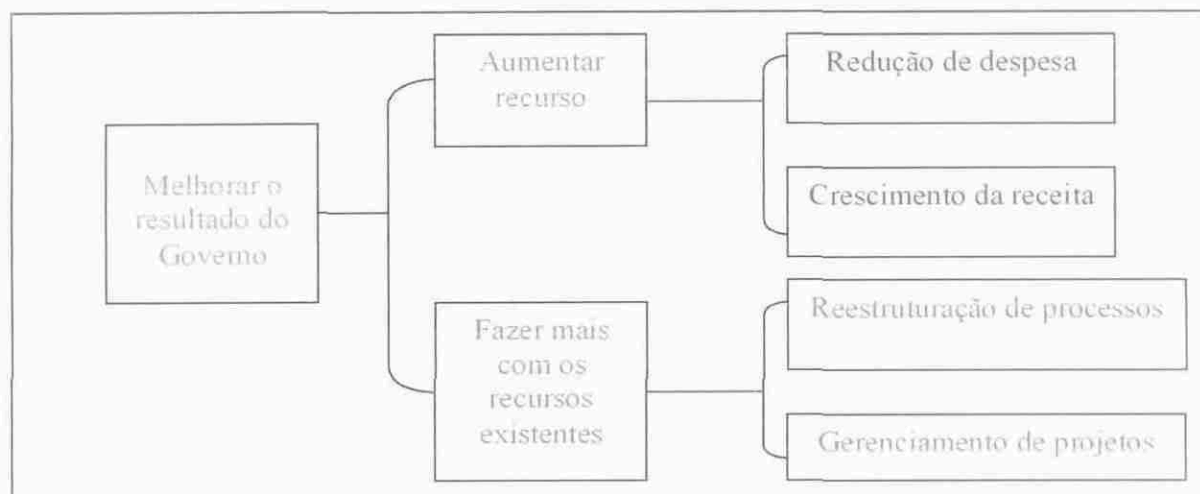


Figura 10: Objetivos do Choque de Gestão  
 Fonte: SEPLAG (2006)

O Choque de Gestão foi criado e implantado na gestão que se iniciou em 2003, com o governador Aécio Neves, e tem como objetivos principais zerar o déficit público do Estado, reduzir os custos dos serviços públicos e melhorar a qualidade. Isso significa “fazer mais e melhor com menos” e gastar menos com o próprio Estado e mais com o cidadão.

A implantação da avaliação de desempenho individual, como indica a SEPLAG (2006), era uma das ações prioritárias desse projeto, o que aconteceu, na prática, em 2005. O processo de avaliação possui mecanismos de premiação e punição: os mecanismos de premiação são o adicional de desempenho, o prêmio por produtividade e o desenvolvimento na carreira. O de punição é a possibilidade de perda do cargo ou dispensa da função pública por insuficiência de desempenho. Estes serão tratados mais a frente.

#### 4.2 Objetivo e importância da avaliação de desempenho

A Avaliação de Desempenho Individual deve ser vista como um processo contínuo e não como um produto acabado. Isto significa que o servidor não pode nem deve ser avaliado apenas levando-se em consideração suas últimas ações, visto que a avaliação serve para mostrar como está o desempenho do funcionário durante todo o ano, e não apenas como agiu nas últimas semanas ou dias. Sendo assim, os servidores e as chefias imediatas, como ressalta Silva (2006), devem passar a visualizar a avaliação como um período de acompanhamento do desempenho e do comportamento do servidor e não somente como um requisito legal a ser cumprido.

A avaliação de desempenho, de acordo com Silva (2006), permite aferir o desempenho do servidor no exercício do cargo ocupado ou função exercida e alcançar os seguintes objetivos, definidos pelos Recursos Humanos:

- a) valorizar e reconhecer o desempenho eficiente dos servidores, pois com a avaliação a chefia poderá saber quem são os funcionários com baixo desempenho e os que têm desempenho excelente ou bom e assim, reconhecê-los;
- b) promover a adequação funcional dos servidores, pois sabendo quem são aqueles que estão com desempenho insatisfatório ou até mesmo os regulares ou bons, a chefia poderá ver em quais tarefas e funções eles são melhores e em quais deixam a desejar e, a partir dessas, promover a adequação;
- c) fornecer subsídios à gestão da política de recursos humanos visto que esses ficarão conhecendo melhor os servidores, saberão como eles estão executando as tarefas e funções e onde eles deixam a desejar e precisam de capacitação, ou seja, fornece bases para o Recursos Humanos tomar decisões;
- d) identificar necessidades de capacitação dos servidores;



- e) possibilitar o estreitamento das relações interpessoais e a cooperação dos servidores entre si e com suas chefias através da Comissão e das etapas que são cumpridas no processo da avaliação como a entrevista e a preparação do plano de gestão do desempenho individual que possibilita maior contato entre eles;
- f) aprimorar o desempenho dos servidores e dos Órgãos e Entidades do Poder Executivo Estadual – com servidores mais capacitados e com bons desempenhos, a organização também terá resultados positivos; e
- g) contribuir para o crescimento profissional dos servidores e para o desenvolvimento de novas habilidades.

Assim, de acordo com esses objetivos, percebe-se que a Secretaria implementou a avaliação de desempenho e a utiliza como uma ferramenta para auxiliar na análise dos funcionários, recompensar os que têm os melhores desempenhos mas, também, identificar aqueles que precisam de algum auxílio para poder melhorar na execução de suas funções. Além desses objetivos, há também o da eficiência na Administração Pública. Como ressalta o inspetor Silva (2006), não basta simplesmente fazer bem, tem que fazer bem, no prazo adequado e com os recursos disponíveis. Como dito, um outro objetivo é a capacitação dos servidores e isso se dá através de cursos específicos e direcionados para cada área, por exemplo: contabilidade, datógrafo, etc. Os cursos acontecem durante todo o ano, há diversos tipos e pode participar quem se interessar.

Conforme a SEPLAG (2006), a importância da avaliação de desempenho é retratada no quadro 03.

<b>IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL</b>	
Para os servidores avaliados	Permite seu crescimento pessoal e profissional, através de um retomo formal e sistematizado de seu desempenho por meio dos avaliadores. O resultado da Avaliação é um dos critérios para o desenvolvimento em sua carreira, bem como para a apuração do Adicional de Desempenho e do Prêmio por Produtividade, que são formas de valorização por sua dedicação e boa realização de seu trabalho.
Para a chefia	Permite conhecer melhor sua equipe de trabalho, possibilitando uma melhor distribuição do trabalho, de acordo com a capacidade de cada um. E ainda permite constatar se o desempenho dos servidores está alinhado aos objetivos do Órgão ou Entidade e detectar competências e dificuldades.
Para a Administração Pública e para a Sociedade	É um instrumento que reforça o compromisso com resultados e controle da qualidade na execução de serviços prestados ao cidadão. Utilizando as informações provenientes do processo de Avaliação de Desempenho Individual, a Administração Pública poderá aproveitar melhor o potencial de seus servidores e prestar serviços à sociedade com eficiência e eficácia.

Quadro 03: Importância da avaliação de desempenho  
 Fonte: SEPLAG (2006)

Para o servidor, a avaliação é uma oportunidade de receber um retorno formal sobre o seu trabalho, visto que antes dela existir, esse retorno não era realizado.

A avaliação de desempenho, então, não é importante apenas para a organização que a realiza, como também para os funcionários avaliados e para a Administração Pública, nesse caso. Com ela é possível que os servidores que ocupam cargo de chefia analisem seus funcionários e “descubram” quais estão mais preparados para realizar as funções necessárias e quais precisam melhorar; assim, na hora do *feedback*, eles irão relatar os resultados aos servidores para que estes saibam em quais tarefas possuem bom desempenho (e serão beneficiados com isso) e onde deixam a desejar; para estas eles receberão treinamento, buscando se aperfeiçoar e desempenhar melhor suas funções, melhorando o serviço prestado para o Estado e para a comunidade.

#### **4.3 Metodologia de avaliação de desempenho aplicada na organização**

A Avaliação de Desempenho Individual, conforme dito pelo inspetor Silva (2006) em entrevista, é aplicada a todos os servidores ocupantes de cargo efetivo e os detentores de função pública que tenha, no mínimo, oito meses de efetivo exercício (tempo de exercício das atribuições do cargo ocupado ou função exercida pelo servidor, não sendo considerados os afastamentos, as licenças, as férias ou qualquer interrupção do exercício das atribuições do cargo ou função exercida), correspondentes a 240 dias por ser avaliação anual, e não semestral.

Os servidores que foram nomeados ou convidados a trabalhar na organização, exclusivamente, para participar de comissão (não concursados) não serão submetidos ao processo de Avaliação de Desempenho Individual porque esta se aplica apenas aos ocupantes de cargo efetivo e detentores de função pública. Além disso, esses servidores ocupam cargos de livre

nomeação e exoneração e não estarão sujeitos às conseqüências decorrentes do resultado da Avaliação, que são:

- a) o adicional de desempenho – que é uma gratificação em dinheiro para aqueles que possuem desempenho excelente e que optem ao invés de receber as vantagens por tempo de serviço;
- b) *demissão ou dispensa do cargo por insuficiência de desempenho (podem ocorrer sem necessidade de aplicação da Avaliação de Desempenho) – que pode acontecer quando o funcionário tem desempenhos insatisfatórios.*

A chefia imediata (servidor público responsável por unidade administrativa), como relatou o inspetor Silva (2006) é responsável por acompanhar o desempenho do servidor, observando seu trabalho exercido durante todo o período avaliatório. Porém, o registro de desempenho (que ocorre no último mês deste período) poderá ser realizado tanto pela chefia imediata como pela comissão de avaliação.

Se o servidor avaliado for apenas ocupante de cargo efetivo ou detentor de função pública, é avaliado por comissão; se o servidor ocupante de cargo efetivo ou detentor de função pública estiver em exercício de cargo de provimento em comissão ou função gratificada, é avaliado por sua chefia imediata. O cargo de provimento em comissão é, de acordo com a SEPLAG (2006), uma ocupação funcional de livre nomeação e exoneração, podendo ser de recrutamento amplo ou limitado, ocupado por pessoa da confiança dos agentes políticos ou dos dirigentes do alto nível, não exigindo concurso público para ocupá-lo; a função gratificada é uma função instituída para atender a encargos de chefia que não estejam contemplados no quadro específico de cargo em comissão.

A comissão é composta por três servidores de nível hierárquico igual ou superior ao do avaliado, sendo que pelo menos dois devem possuir o mínimo de três anos de exercício em cargo

efetivo na Secretaria. Conclui-se, então, que na SEF é realizada a avaliação de pares e chefia, que *consiste em um esquema de avaliação onde não apenas um superior avalia, mas sim os colaboradores que mantêm alguma interação com o avaliado, ou seja, além do líder imediato - chefia, outros funcionários do mesmo nível ou superior – par de servidores. O feedback da avaliação permite ao servidor saber como está o seu desempenho no trabalho e a partir daí, sugerir mudanças no que se refere ao comportamento, atitudes, habilidades e conhecimentos.*

A chefia imediata do servidor avaliado é membro obrigatório da comissão. Ela é responsável, também, pela coordenação dos procedimentos relativos à avaliação de desempenho, pela presidência dessa comissão e pelo acompanhamento do desempenho do servidor durante todo o processo. Um outro membro é “colega de trabalho” do mesmo departamento (portanto mesmo nível) e é eleito pelos servidores através de votação secreta e o terceiro membro é indicado pelo titular da Superintendência Regional e também trabalha junto com o avaliado.

A partir do segundo período avaliatório (que começou em julho de 2005 e foi até junho de 2006), para ser membro de comissão, passou a ser necessário que o servidor tenha obtido conceito bom ou excelente no período avaliatório imediatamente anterior à formação das comissões, ou seja, de julho de 2004 a junho de 2005 para participar da comissão de 2006, de julho de 2005 a junho de 2006 para participar da comissão de 2007 e assim sucessivamente. Por razões éticas, o servidor não poderá ser avaliado pela comissão de avaliação da qual é integrante.

Todos os passos da avaliação de desempenho, na SEF, são registrados, visto que ela acontece de maneira formal. Todo o processo, de acordo com o inspetor Silva (2006) tem como base as atribuições do cargo ocupado pelo servidor descritas no plano de carreiras e a montagem do processo de cada servidor tem elementos comuns, que são: termo inicial de avaliação, entrevista de avaliação, plano de gestão do desempenho individual, relatório de desempenho

individual, informações sobre as condições de trabalho do servidor avaliado, termo final e registro da reunião de preenchimento do termo final de avaliação.

O termo inicial de avaliação é o ato que marca o início do processo da avaliação de desempenho individual. Basicamente, ele é um formulário que tem a assinatura do servidor que será avaliado. Esse termo é formalizado pela autoridade máxima do Órgão (geralmente o Superintendente) e publicado no primeiro dia útil do primeiro mês de cada período avaliatório (julho de cada ano). Neste momento são colocados informativos nos quadros, “cartazes” na Secretaria e é mandado e-mail para os servidores para avisar que o período avaliatório está começando.

A entrevista de avaliação é outro elemento obrigatório do processo e deve acontecer antes do preenchimento do termo final de avaliação. Ela é importante, pois serve para o servidor escutar a opinião da comissão de avaliação sobre seu desempenho, se posicionar acerca do mesmo, bem como debater aspectos fortes e fracos de sua atuação e os motivos que implicaram nesse comportamento.

Na prática, algumas questões foram enviadas para a correspondência dos servidores, pelas chefias, (como qual é a sua contribuição para o trabalho de seu órgão ou entidade? E para a sua unidade administrativa?) para serem respondidas e foram entregues depois da entrevista ter sido realizada. Na entrevista, a comissão informou ao servidor o resultado sobre seu desempenho e, se ele discordasse, era o momento para discutir sobre o assunto. Vale destacar que sempre o presidente da comissão deverá estar presente juntamente com os outros dois membros. Se um, e apenas um, desses membros não puder comparecer, a entrevista poderá seguir normalmente apenas com o presidente e o outro membro.

O Plano de Gestão do Desempenho Individual (PGDI), segundo o inspetor Silva (2006) é o formulário que contempla o estabelecimento de um plano de trabalho para o servidor avaliado,

norteando suas ações durante o período avaliatório. Ele contém a descrição e o acompanhamento das metas, atividades e tarefas a serem cumpridas pelo servidor durante o período, bem como os fatores facilitadores e dificuldades de seu desempenho e é elaborado pelo servidor e pela chefia imediata, em conjunto, no começo do período avaliatório, ou seja, no mês de julho.

Ressalte-se que o plano facilita a realização da avaliação de desempenho e, principalmente, proporciona maiores condições à comissão de proceder à avaliação de maneira mais objetiva, pois nele tem especificado tudo que o servidor deve ter feito durante o ano, as atividades que tem que ter sido cumpridas. Ele serve para guiar a comissão de avaliação durante todo o período avaliatório.

O acompanhamento do desempenho do servidor, como dito anteriormente, deverá ocorrer durante todo o período avaliatório e todas as modificações e atualizações de suas metas, atividades e tarefas deverão ser registradas no plano pela chefia imediata, com a participação do servidor.

O PGDI, hoje em dia, é obrigatório porque a média das avaliações de desempenho de algumas unidades da SEF estava muito mais alta do que a média do Estado (e ainda está), então elas passaram a ser monitoradas e é através desse plano que pode ser analisado se houve algum desempenho caracterizado como excelente ou bom, mas que na realidade não é, visto que nele estão contidas todas as informações relevantes do comportamento do servidor durante o ano; como dito anteriormente as informações dizem respeito às funções, tarefas e atividades que devem ser realizadas durante o ano.

O relatório de desempenho individual era de uso obrigatório quando não tinha o PGDI, mas este passou a ser exigido e o relatório passou a ser usado apenas quando há alguma situação vivida pelo servidor (ou algo muito bom ou de repreensão) que mereça ser comunicada, futuramente, a ele; então é anotado. Esse registro é feito pela própria chefia e esse relatório será

considerado por todos os membros da comissão no momento do registro do desempenho daquele servidor. A chefia imediata deve dar ciência do conteúdo do relatório ao servidor antes da entrevista de avaliação.

O formulário informações sobre as condições de trabalho do servidor avaliado serve para que o servidor possa dizer o que acha das condições de trabalho que é oferecida para ele. Caso queira fazer uso deste formulário, a cada três meses o servidor pode preenchê-lo e entregá-lo à sua chefia até o último dia útil do mês que antecede o registro do desempenho, ou seja, maio de cada ano. No formulário deverá constar a ciência da chefia imediata quando o servidor indicar a influência negativa das condições de trabalho em seu desempenho. Porém, normalmente, há uma pergunta na entrevista referente às condições de trabalho e lá os servidores informam se está bom ou não e o que está faltando, ao invés de responder todo este formulário.

O termo final de avaliação (apêndice C) é o formulário onde serão feitos, no último mês do respectivo período avaliatório (junho de cada ano), os registros da avaliação de desempenho. Ele contém alguns campos obrigatórios, tais como: campo para identificação do servidor avaliado e dos membros da Comissão e suas respectivas assinaturas, campo para conclusões e informações complementares sobre o desempenho do servidor avaliado, o instrumento de avaliação, campo para registrar sugestões para melhoria do desempenho, campo para registro da entrevista de avaliação em que deverá ser colhida assinatura do servidor e campo para notificar o servidor do resultado de sua avaliação, que deverá ser por ele assinado.

A comissão, ao proceder ao registro do desempenho no termo final de avaliação, deve levar em consideração os aspectos constantes da entrevista, bem como as informações contidas, quando houver, no formulário Informações sobre as Condições de Trabalho do Servidor Avaliado e também no Plano de Gestão do Desempenho Individual ou Relatório de Desempenho Individual.



O registro da reunião de preenchimento do termo final de avaliação é feito no próprio termo final e diz respeito as assinaturas e data da reunião. Depois de preenchido o termo final e, conseqüentemente, ter feito o registro do mesmo, o processo é dado ao Superintendente para que ele verifique se está tudo dentro dos aspectos formais necessários, se todos os campos foram preenchidos, porém qualitativamente nada é alterado. Se estiver dentro das normas, o documento é assinado e homologado; caso contrário, se alguma formalidade não estiver sido cumprida o Superintendente assina, mas não homologa, e sim faz uma observação dizendo o que está faltando e volta para a comissão para o cumprimento dos requisitos formais. Vale ressaltar que nada pode ser alterado com relação à avaliação em si, apenas aos aspectos formais.

Todos esses formulários fazem parte do processo de Avaliação de Desempenho de cada servidor.

A metodologia da avaliação de desempenho realizada na SEF conjuga dois métodos: o dos fatores descritivos e o da escala gráfica. Como já explicado, o dos fatores descritivos consiste na descrição do desempenho ou comportamento do servidor em itens relacionados ao critério avaliado; a escala gráfica permite a avaliação do desempenho mediante a utilização de uma escala de níveis de gradação. As linhas representam às características que se deseja avaliar em cada empregado e as colunas os graus de avaliação. No primeiro método, para cada critério tem-se a descrição de quatro itens de desempenho ou comportamento, e cada um dos critérios possui uma escala gráfica, numa variação de 1 a 10, que busca mensurar com qual intensidade determinada definição aplica-se ao desempenho ou comportamento do servidor. Esses métodos foram escolhidos, pois se acredita que com eles é capaz de diminuir a subjetividade. O quadro 04 exemplifica os métodos.

Critério	Itens de Descrição do Desempenho ou Comportamento	Pontos Atribuídos
I – qualidade do trabalho: grau de exatidão, correção e clareza dos trabalhos executados	Seu trabalho é de difícil entendimento, apresentando erros e incorreções constantemente, mesmo sob orientação.	1 2 3 4
	Seu trabalho é de entendimento razoável, eventualmente apresenta erros e incorreções, sendo necessário orientações para corrigi-los;	5 6
	Seu trabalho é de fácil entendimento, raramente apresenta erros e incorreções e quase nunca precisa de orientações para serem corrigidos.	7 8
	Seu trabalho é de excelente entendimento, não apresenta erros nem incorreções e não há necessidade de orientações.	9 10

Quadro 04: Fatores descritivos e escala gráfica

Fonte: Termo final de avaliação (2006)

A utilização conjunta desses dois métodos é vantajosa porque torna a avaliação mais objetiva, permite à comissão vislumbrar situações concretas por meio das descrições e é mais fiel à realidade do avaliado, além de ser de fácil aplicação e compreensão.

Os critérios utilizados pela SEF para avaliar o desempenho dos servidores são onze e cada um deles possui um peso: qualidade do trabalho (15 por cento da pontuação máxima ou 1,5), produtividade (2,5), iniciativa(1,0), presteza (não enrolar na hora de executar os trabalhos)(0,5), aproveitamento em programas de capacitação (1,0), assiduidade (0,5), pontualidade (0,5), administração do tempo (0,5), uso adequado dos equipamentos e instalações de serviço (0,5), aproveitamento dos recursos e racionalização de processos (0,5)e capacidade de trabalho em

equipe (1,0). A pontuação máxima é 100. Por exemplo, se o ponto atribuído para o critério qualidade do trabalho for 9, ele é multiplicado por 1,5 (peso) resultando em 13,5; se o ponto da produtividade for 8, é multiplicado pelo peso 2,5 e resulta em 20, enfim, o somatório dos pontos obtidos em cada critério resultará no total de pontos que o servidor terá na avaliação e que será registrado no termo final.

Se o percentual alcançado pelo servidor for igual ou superior a 90% da pontuação máxima, ou seja, 100 é considerado excelente; se for igual ou superior a 70% é bom; igual ou superior a 50% e inferior a 70% é regular e abaixo de 50% é insatisfatório. Quanto maior a pontuação do servidor, maior será o valor do adicional de desempenho. Vale destacar que este é dado apenas àqueles que optarem receber ao invés de receber as vantagens por tempo de serviço que venham a ter direito, como por exemplo, o adicional de 10% do salário a cada quinquênio. Diferentemente do prêmio por quinquênio, o adicional de desempenho não é cumulativo; a cada ano ele será calculado levando em conta a nova pontuação obtida.

Uma outra vantagem da avaliação, para quem tem resultados de desempenho positivo, é o desenvolvimento na carreira. Para passar de um grau para outro, além de possuir o tempo de serviço necessário, deve também ter dois resultados satisfatórios na avaliação. Grau, de acordo com a Lei nº 15464 de 2005, é a posição do servidor no escalonamento horizontal no mesmo nível de determinada carreira e nível a posição do servidor no escalonamento vertical dentro da mesma carreira. No caso de promoção, para o servidor subir de nível é necessário, além do tempo, ter cinco resultados satisfatórios. Vale frisar que subir de nível não é mudar de cargo e sim crescer, subir na hierarquia de seu próprio cargo. O auditor fiscal possui três níveis e sete graus, indo de A a J; o gestor fazendário possui quatro níveis e sete graus e, finalmente, possuem cinco níveis e sete graus. O ingresso em cargo de carreira instituída por esta Lei (15.464) depende

de aprovação em concurso público de provas ou de provas e títulos e dar-se-á no primeiro grau do nível inicial da carreira

Há também o pagamento de prêmio por produtividade que é para aqueles que com pontuação igual ou acima de 70% da máxima. Este bônus é em função do desempenho institucional, além do desempenho do servidor e a fonte de custeio é a economia com despesas correntes e ampliação da arrecadação de receitas.

Por outro lado, se o servidor for avaliado e tiver conceito regular ou insatisfatório ele será indicado a fazer curso para capacitar no ponto que ele precisa, porém ele não é obrigado. Caso o servidor tenha mais de um conceito de desempenho insatisfatório, ele será penalizado. A pena, de acordo com a resolução conjunta nº 5.697, de 12 de janeiro de 2005 e com a Lei nº 869 de 5 de julho de 1952, poderá ser demissão ou dispensa da função pública caso tenha dois conceitos sucessivos de mau desempenho, três conceitos interpolados em cinco avaliações ou quatro conceitos interpolados em dez avaliações. Porém, antes da aplicação da pena de demissão, será instaurado processo administrativo e, quando este concluir pela demissão ou dispensa, isso deverá ser publicado no órgão oficial dos Poderes do Estado.

Mas o servidor pode recorrer dessa decisão e fazer um pedido de reconsideração, antes da publicação. Após a publicação, ainda conforme a Lei, o departamento de Recursos Humanos terá um prazo máximo de 20 dias para notificar o servidor e este poderá colocar recurso contra o Conselho de Administração de Pessoal – CAP, com efeito suspensivo, ou seja, o recurso suspenderá os efeitos da publicação do ato de demissão ou dispensa até que seja julgado pelo CAP – o servidor terá quinze dias para interpor recurso. O servidor que estiver em cargo de provimento em comissão ou função gratificada, se obtiver o conceito insatisfatório será exonerado do cargo, devendo reassumir o exercício de seu cargo efetivo ou de sua função pública.

#### 4.4 Percepção dos funcionários em relação à avaliação

É importante para uma organização manter um sistema de avaliação de desempenho tecnicamente elaborado. É uma maneira de evitar que a avaliação seja feita de forma superficial e unilateral, do chefe em relação ao subordinado. Na SEF, como dito, a avaliação não é unilateral (é realizada a avaliação de pares e chefia) e acontece de maneira formal, passando por diversas etapas.

Mas a avaliação de desempenho, ao mesmo tempo em que pode motivar os funcionários, reconhecendo-os em função dos trabalhos realizados, dando feedbacks, oferecendo treinamentos para melhorar a execução do trabalho e se aperfeiçoar, pode também ser um fator desestimulante a medida que não é feito de forma confiável, explicado como funciona, esclarecido quais são seus verdadeiros objetivos, quando não reconhece os funcionários, enfim, quando ela não é utilizada com eficiência e eficácia pode ter um efeito contrário ao desejado.

Sendo assim, a pesquisa realizada na SEF chegou aos seguintes resultados, em relação a avaliação de desempenho aplicada na mesma:



Gráfico 1: Você considera a avaliação de desempenho uma ferramenta importante?  
Fonte: Dados primários

Você considera a avaliação de desempenho uma ferramenta importante?		
	Freqüência absoluta	Freqüência relativa
Sim	36	0,878
Não	5	0,122
Total	41	1

Tabela 01: Você considera a avaliação de desempenho uma ferramenta importante?

Fonte: Dados primários

Assim, pode-se observar que 12,20% dos servidores pensam que a avaliação não é uma ferramenta importante. Deles, 40% não justificaram e 60% justificaram sua resposta dizendo que ela é uma ferramenta que só traz benefícios à Administração - pois dá mais poder de coerção à chefia; que ela deveria ser feita diariamente e, por fim, que ao invés de avaliação deveria ser um bate-papo com todos os funcionários do setor de trabalho com as chefias para serem colocados os erros e os acertos. Mas a grande maioria - 87,8% - acredita que a avaliação de desempenho é uma ferramenta importante. Os funcionários podem ver a avaliação como uma forma de satisfazer as necessidades de crescimento que, como já explicado, faz parte da teoria de ERC e significa desejo de constante crescimento e desenvolvimento pessoal. Seus principais benefícios podem ser englobados, de acordo com as respostas dos servidores avaliados, em quatro grandes grupos: oportunidade de feedback; melhorar no desempenho das tarefas, corrigindo falhas; ser um instrumento utilizado para progressão na carreira e para reconhecer funcionários, como pode ser visto no gráfico a seguir.

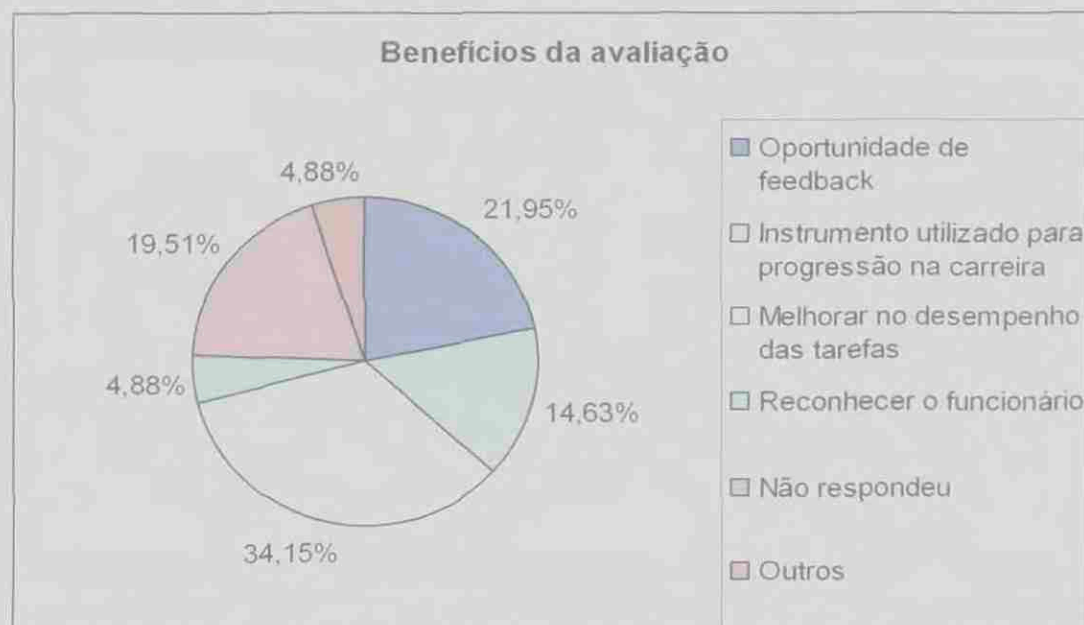


Gráfico 2: Benefícios da avaliação.

Fonte: Dados primários

**Benefícios da avaliação**

	Frequência absoluta	Frequência relativa
Oportunidade de feedback	9	0,22
Progressão na carreira	6	0,15
Melhorar no desempenho	14	0,34
Reconhecer o funcionário	2	0,05
Não respondeu	8	0,19
Outros	2	0,05
Total	41	1

Tabela 02: Benefícios da avaliação

Fonte: Dados primários

Assim, de acordo com o gráfico e com a tabela, o benefício mais citado é o de melhorar no desempenho das tarefas, pois a avaliação irá mostrar onde o servidor precisa melhorar e onde ele já desempenha bem a tarefa. Com o feedback da avaliação (segundo benefício mais citado), o

funcionário ficará sabendo como os outros (chefia imediata e colegas de trabalho) vêem seu desempenho. 19,51% dos entrevistados não responderam essa pergunta; 14,63% destacaram, como benefício o fato da avaliação ser um instrumento utilizado para a progressão na carreira, caso eles tenham conceitos excelentes ou bom. De acordo com a teoria da motivação ERC, uma das necessidades a ser satisfeita é a de relacionamento; esta através do feedback, do contato com a chefia e com os outros servidores pode ser suprida; a progressão na carreira satisfaz a necessidade de crescimento (e a de status – de acordo com a teoria de Maslow).

Os gráficos 3 e 4 e suas respectivas tabelas mostram o que os servidores pensam a respeito da forma como são avaliados.



Gráfico 3: Seu desempenho é avaliado de forma justa?

Fonte: Dados primários



Seu desempenho é avaliado de forma justa?		
	Frequência absoluta	Frequência relativa
Sim	34	0,83
Não	6	0,15
Não respondeu	1	0,02
Total	41	1

Tabela 03: Seu desempenho é avaliado de forma justa?

Fonte: Dados primários

O gráfico 3, juntamente com a tabela, mostra que 82,93% dos entrevistados acreditam que seu desempenho é avaliado de forma justa, mas 14,63% (ou 0,15 devido ao arredondamento) pensam exatamente o oposto. Alguns dos motivos que levou 14,63% dos servidores não afirmarem que são avaliados de forma justa pode ser pelo fato de alguns não conhecerem o modo como a avaliação é realizada, ou apenas parcialmente, por não receberem *feedback*, ou seja, o retorno de sua avaliação e acreditarem que a avaliação é realizada de forma subjetiva, como pode ser observado nos gráficos adiante.



Gráfico 4: Seu desempenho é avaliado de forma confiável?

Fonte: Dados primários

Seu desempenho é avaliado de forma confiável?		
	Freqüência absoluta	Freqüência relativa
Sim	33	0,81
Não	7	0,17
Não respondeu	1	0,02
Total	41	1

Tabela 04: Seu desempenho é avaliado de forma confiável?

Fonte: Dados primários

Quando perguntado se o desempenho é avaliado de forma confiável, o percentual dos que respondeu de forma positiva é 80,49%, um pouco menos dos que responderam ser avaliados de forma justa. Os que não confiam na forma como são avaliados correspondem a 17,07%. Talvez um dos motivos seja a subjetividade citada por alguns e também pelo fato de uns servidores acharem que a avaliação é utilizada como forma de punição e pressão, tornando um instrumento não confiável.

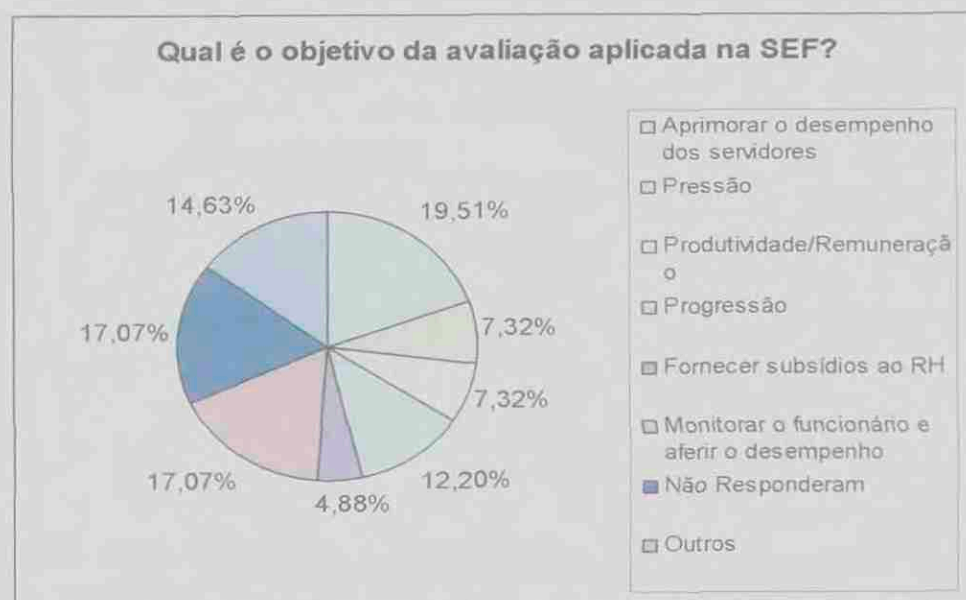


Gráfico 5: Qual é o objetivo da avaliação aplicada na SEF?

Fonte: Dados primários

Qual é o objetivo da avaliação aplicada na SEF?		
	Frequência absoluta	Frequência relativa
Aprimorar o desempenho dos servidores	8	0,2
Pressão	3	0,07
Produtividade/remuneração	3	0,07
Progressão	5	0,12
Subsídio ao RH	2	0,05
Monitorar o funcionário e aferir o desempenho	7	0,17
Não respondeu	7	0,17
Outros	6	0,15
Total	41	1

Tabela 05: Qual é o objetivo da avaliação aplicada na SEF?  
 Fonte: Dados primários

A questão – Para você qual é o objetivo da avaliação de desempenho aplicada na SEF? – possui diversos tipos de respostas e as mais semelhantes foram colocadas em grupos, como pode ser observado no gráfico. O objetivo que mais foi citado pelos servidores foi aprimorar o desempenho deles. O outro segundo mais citado foi o objetivo por parte da SEF de monitorar o funcionário e aferir o desempenho; o mesmo percentual desta resposta foi também o de servidores que não responderam. Tem, ainda, a capacidade de progressão dos funcionários dependendo do resultado da avaliação e de remuneração, e foi citado que um dos objetivos é pressionar os funcionários, visto que três avaliações com baixo desempenho o servidor esta sujeito a demissão. Grande parte dos objetivos satisfaz as necessidades existenciais dos servidores e também as de crescimento.



Gráfico 6: Sente reconhecido em função dos resultados da avaliação?

Fonte: Dados primários

Sente reconhecido em função dos resultados da avaliação?		
	Frequência absoluta	Frequência relativa
Sim	27	0,66
Não	14	0,34
Total	41	1

Tabela 06: Sente reconhecido em função dos resultados da avaliação?

Fonte: Dados primários

O gráfico 6, juntamente com a tabela, indica que mais da metade dos servidores se sente reconhecido em função dos resultados da avaliação: 65,85%, porém, 34,15% não se sente reconhecido. Visto que a SEF afirma que um de seus objetivos com a avaliação de desempenho individual é justamente “valorizar e reconhecer o desempenho eficiente dos servidores” e, além disso, no gráfico 2 um dos benefícios trazidos pela avaliação citado foi justamente o reconhecimento do funcionário, 34,15% de servidores não satisfeitos com o reconhecimento e uma quantidade elevada e significativa, também, que a organização está deixando a desejar nesse quesito. O reconhecimento é considerado, de acordo com a teoria de motivação dos dois fatores,

um fator motivador, ou seja, causa satisfação ou motivação, mas a sua falta não necessariamente causa insatisfação ou desmotivação. Eles têm contribuição direta na qualidade de vida das pessoas e na qualidade dos serviços.

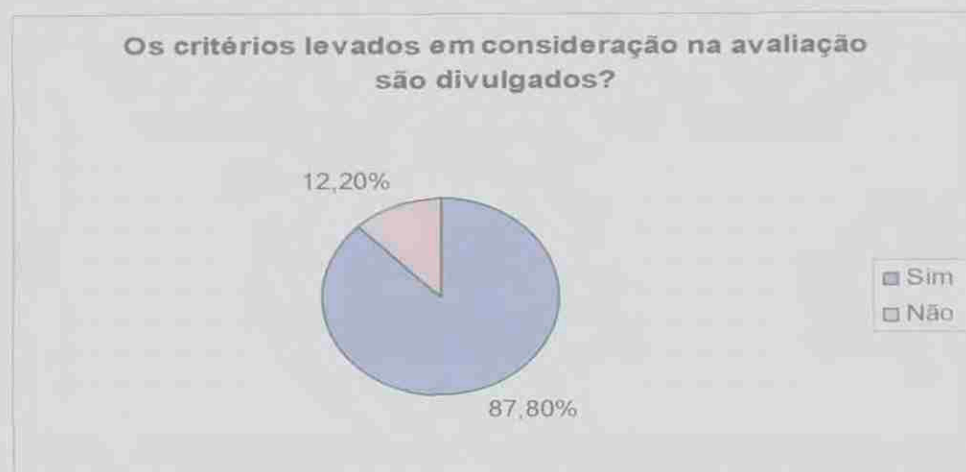


Gráfico 7: Os critérios levados em consideração na avaliação são divulgados?

Fonte: Dados primários

Os critérios levados em consideração na avaliação são divulgados?		
	Frequência absoluta	Frequência relativa
Sim	36	0,88
Não	5	0,12
Total	41	1

Tabela 07: Os critérios levados em consideração na avaliação são divulgados?

Fonte: Dados primários

De acordo com a pesquisa realizada, 87,80% dos servidores afirmaram que os critérios levados em consideração na avaliação são divulgados. Os critérios, como já explicados, são: qualidade do trabalho, produtividade, iniciativa, presteza, aproveitamento em programas de capacitação, assiduidade, pontualidade, administração do tempo, uso adequado dos equipamentos

e instalações de serviço, aproveitamento dos recursos e racionalização de processos e capacidade de trabalho em equipe. 12,20% acreditam que os critérios não são divulgados.

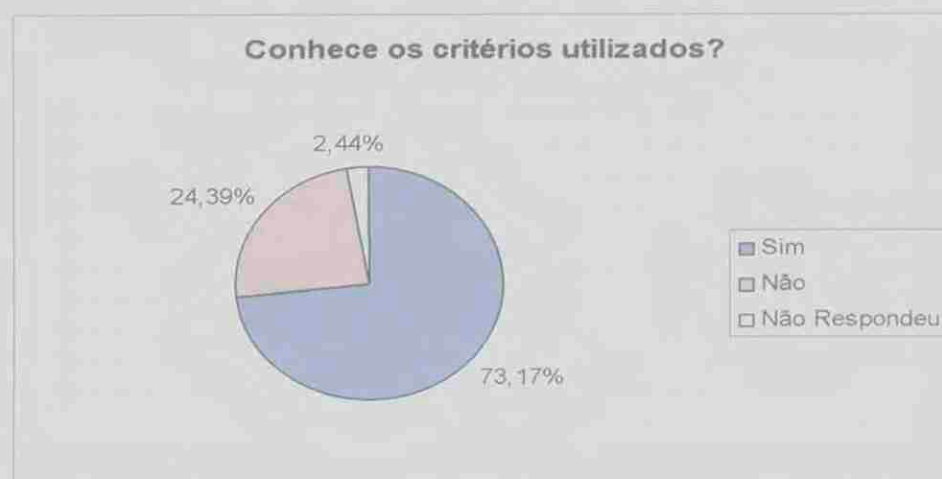


Gráfico 8: Os critérios levados em consideração na avaliação são divulgados?

Fonte: Dados primários

Conhece os critérios utilizados?		
	Frequência absoluta	Frequência relativa
Sim	30	0,73
Não	10	0,25
Não respondeu	1	0,02
Total	41	1

Tabela 08: Conhece os critérios utilizados?

Fonte: Dados primários

De acordo com o gráfico e tabela 8, 87,80% dos servidores afirmaram que os critérios são divulgados, porém, apenas 73,17% disseram conhecer exatamente esses critérios, os 87,80% sabem que são divulgados, mas nem todos vão atrás e buscam conhecer exatamente todos os critérios. 24,39% não conhecem e 2,44% dos entrevistados não responderam esta pergunta. A

diferença de 87,80% para 73,17% assim como os 24,39% que disseram não conhecer os critérios pode ser pela falta de interesse do servidor ou má divulgação e também pelo fato de serem muitos critérios talvez apenas alguns sejam devidamente explicados.

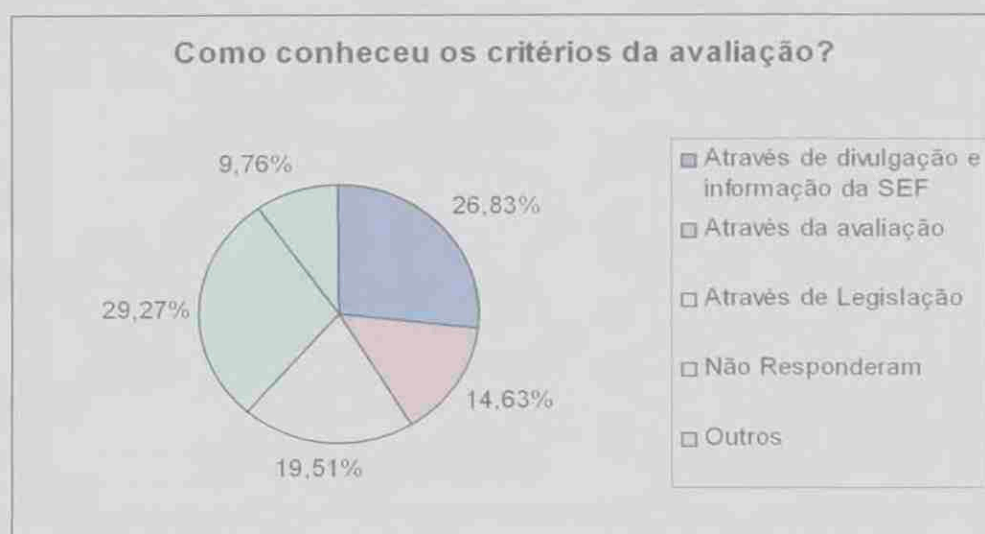


Gráfico 9: Como conheceu os critérios da avaliação?

Fonte: Dados primários

Como conheceu os critérios da avaliação?		
	Freqüência absoluta	Freqüência relativa
Através de divulgação e informação da SEF	11	0,27
Através da avaliação	6	0,15
Através da Legislação	8	0,19
Não respondeu	12	0,29
Outros	4	0,1
Total	41	1

Tabela 09: Como conheceu os critérios da avaliação?

Fonte: Dados primários

Esta questão foi respondida apenas por aqueles que disseram conhecer os critérios, sendo assim, os 29,27% são os mesmos que afirmaram não conhecer os critérios e aqueles que não responderam a pergunta. A maioria que os conhece foi através de divulgação e informações da própria SEF, que se deu através de reuniões, manuais e cartilhas. Uma outra forma citada foi através de Legislação pertinente ao assunto: Decreto nº 43.672 e também pela avaliação em si. Assim, uma hipótese então, é mesmo a falta de interesse visto que a maioria conheceu os critérios na própria organização e por ir atrás da Legislação pertinente ou então a divulgação não é feita da melhor forma, não sendo clara para aqueles que disseram não os conhecer.



Gráfico 10: Conhece a avaliação que é feita de seu desempenho?

Fonte: Dados primários

Conhece a avaliação que é feita de seu desempenho?		
	Frequência absoluta	Frequência relativa
Sim	29	0,71
Parcialmente	11	0,27
Não	1	0,02
Total	41	1

Tabela 10: Conhece a avaliação que é feita de seu desempenho?

Fonte: Dados primários



Mais da metade dos servidores entrevistados disse que conhece a avaliação que é feita de seu desempenho. 26,83% disseram que conhece parcialmente e apenas 2,44% afirmaram não conhecer. Um dos motivos para este resultado pode ser por não receber *feedback*, como alguns servidores assinalaram, sem o *feedback* eles não ficam sabendo o resultado da avaliação e como foram avaliados – o que deve melhorar e o que está desempenhando bem. Quase 30% dos entrevistados disseram não conhecer ou conhecer apenas parcialmente e este pode ser um motivo por eles não confiarem e nem acharem justa o modo como é realizada.

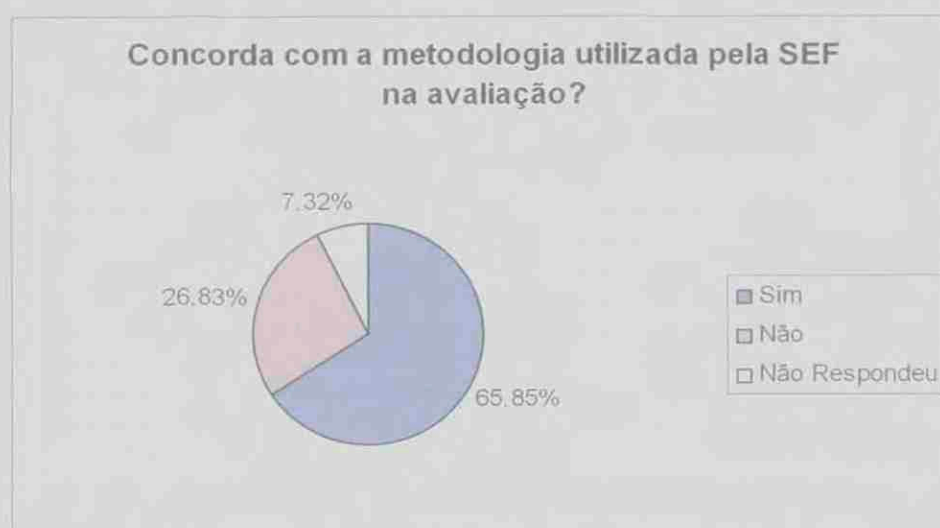


Gráfico 11: Concorda com a metodologia utilizada pela SEF na avaliação?  
Fonte: Dados primários

Concorda com a metodologia utilizada pela SEF na avaliação?		
	Frequência absoluta	Frequência relativa
Sim	27	0,66
Não	11	0,27
Não respondeu	3	0,07
Total	41	1

Tabela 11: Concorda com a metodologia utilizada pela SEF na avaliação?  
Fonte: Dados primários

Quando perguntado se os servidores concordam com a metodologia utilizada na avaliação a maioria - 65,85% - disse que sim e 26,83% responderam que não. Nenhum disse desconhece-la, isto pode ser pelo fato de que todos passam pela avaliação, conhecendo, ao menos parcialmente, a metodologia utilizada. Os que não quiseram responder totalizam em 7,32%.

As fases da avaliação de desempenho são totalizadas em seis: termo inicial de avaliação, entrevista, plano de gestão do desempenho individual (PGDI), relatório de desempenho individual, informações sobre as condições de trabalho do servidor avaliado e o termo final juntamente com o registro da reunião de preenchimento do termo. 75,6% dos servidores disseram que todas essas etapas ocorrem, de fato.



Gráfico 12: Quando é terminada a avaliação, você recebe feedback?  
Fonte: Dados primários

Quando é terminada a avaliação, você recebe feedback?		
	Frequência absoluta	Frequência relativa
Sim	36	0,88
Não	5	0,12
Total	41	1

Tabela 12: Quando é terminada a avaliação, você recebe feedback?  
Fonte: Dados primários

No gráfico 2, quando perguntado sobre os benefícios da avaliação, o segundo mais citado foi sobre a oportunidade de feedback (21,95%) e, no gráfico 12, 87,80% disseram que o receberam. Porém, ao contrário, 12,20% afirmaram não recebe-lo, ou seja, o benefício citado não se concretiza na realidade, para 12,20%. O *feedback* deve ser fornecido pela comissão ou pelo chefe imediato, como tem muitas e diferentes comissões nem todas dão o retorno do que concluíram para os servidores. Através do *feedback* o servidor saberá onde ele desempenha bem as atividades e onde precisa melhorar, com esse retorno da avaliação ele poderá crescer profissionalmente, através de capacitação nas áreas específicas que precisa. Isso se torna motivador, na medida que satisfaz a sua necessidade de crescimento (teoria ERC).



Gráfico 13: Seus superiores discutem os pontos fortes e fracos de seu desempenho?

Fonte: Dados primários

Seus superiores discutem os pontos fortes e fracos de seu desempenho?		
	Frequência absoluta	Frequência relativa
Sim	26	0,63
Não	15	0,37
Total	41	1

Tabela 13: Seus superiores discutem os pontos fortes e fracos de seu desempenho?

Fonte: Dados primários

A maior parte dos servidores afirmou que seus superiores discutem os pontos fortes e fracos do desempenho, mas 36,59% disseram o contrário. Este é um percentual elevado, pois foi relatado pelo inspetor da SEF que eles têm como objetivos, dentre outros, aprimorar o desempenho dos servidores e contribuir para o crescimento profissional dos mesmos e para poder melhorar o desempenho e crescer, primeiro os funcionários precisam saber onde pecam e onde conseguem desempenhar bem as funções para, assim, buscar treinamentos e aperfeiçoamento nas áreas/funções em que realmente necessitam. Por isso, se faz importante que a chefia imediata assim como os colegas que compõe a comissão discutam e esclareçam os pontos fortes e fracos do desempenho do funcionário.

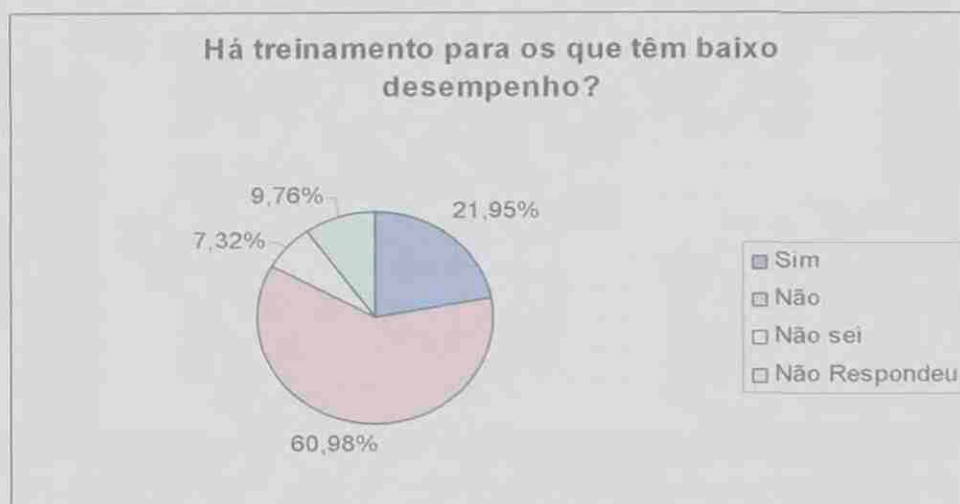


Gráfico 14: Há treinamento para os que têm baixo desempenho?

Fonte: Dados primários

Há treinamento para os que têm baixo desempenho?			
	Freqüência absoluta	Freqüência relativa	
Sim	9	0,22	
Não	25	0,61	
Não sei	3	0,07	
Não respondeu	4	0,1	
Total	41	1	

Tabela 14: Há treinamento para os que têm baixo desempenho?

Fonte: Dados primários

Ao contrário do que foi relatado pelo inspetor da Secretaria, Silva (2006), 60,98% dos servidores disseram que não há treinamento para aqueles que têm baixo desempenho. É um percentual elevado visto que a avaliação visa saber como o funcionário está desempenhando suas funções e identificar necessidades de capacitação. Porém, não adianta apenas identificar as necessidades; é necessário fornecer cursos de capacitação, treinamento, enfim, para que os servidores cresçam. Um dos motivos do alto percentual daqueles que disseram não haver

treinamento pode ser porque ninguém foi avaliado, até hoje, com baixo desempenho, logo não teve nenhum treinamento e assim, os servidores não sabem se de fato haverá ou não quando alguém tiver desempenho insatisfatório.



Gráfico 15: A avaliação é feita de forma objetiva ou subjetiva?

Fonte: Dados primários

A avaliação é feita de forma objetiva ou subjetiva?		
	Freqüência absoluta	Freqüência relativa
Objetiva	26	0,63
Subjetiva	15	0,37
Total	41	1

Tabela 15: A avaliação é feita de forma objetiva ou subjetiva?

Fonte: Dados primários

De acordo com o gráfico e a tabela 15, pode-se perceber que 36,59% dos entrevistados disseram que a avaliação é feita de forma subjetiva, porém a maioria - 63,41% - acredita que ela é realizada objetivamente. A comissão de avaliação foi criada justamente, dentre outros objetivos, para diminuir a subjetividade.

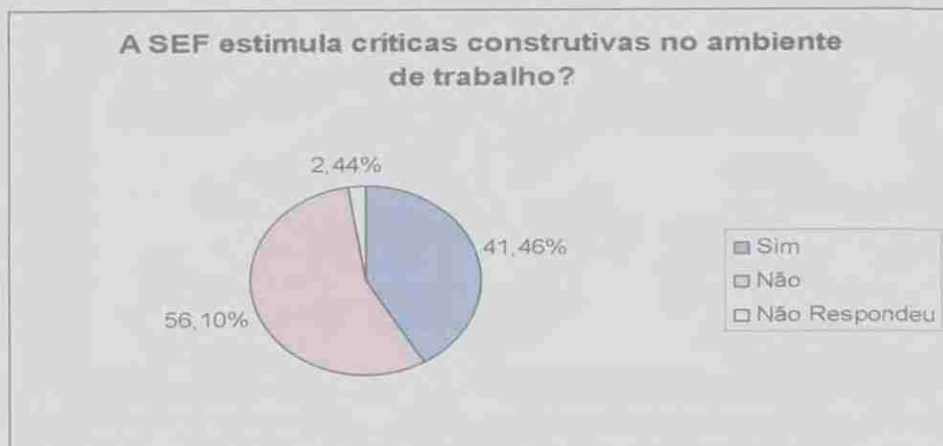


Gráfico 16: A SEF estimula críticas construtivas no ambiente de trabalho?  
Fonte: Dados primários

A SEF estimula críticas construtivas no ambiente de trabalho?		
	Frequência absoluta	Frequência relativa
Sim	17	0,42
Não	23	0,56
Não respondeu	1	0,02
Total	41	1

Tabela 16: A SEF estimula críticas construtivas no ambiente de trabalho?  
Fonte: Dados primários

Críticas construtivas ajudam as pessoas a crescer, a melhorar no desempenho. Na SEF, mais da metade - 56,10% - dos servidores disseram que a organização não estimula esse tipo de crítica, 41,46% disseram o contrário e 2,44% não respondeu.



Gráfico 17: A avaliação deve ser realizada quando?

Fonte: Dados primários

A avaliação deve ser realizada		
	Frequência absoluta	Frequência relativa
Trimestralmente	2	0,05
Semestralmente	7	0,17
Anualmente	31	0,76
Não respondeu	1	0,02
Total	41	1

Tabela 17: A avaliação deve ser realizada quando?

Fonte: Dados primários

Os servidores concordam com a periodicidade na qual é realizada a avaliação de desempenho, como pode ser observado no gráfico e tabela 17 – 75,61% dos entrevistados disseram ser anualmente o melhor espaço de tempo para realizá-la e justificaram dizendo que é um processo demorado e que assim ela pode ser feita de forma mais justa e que é o tempo suficiente para que ocorra a análise, e se for o caso, a implementação das ações corretivas e a adaptação do servidor às necessidades da instituição. Os que preferem que sejam semestralmente (17,07%) justificaram falando que “é um período que dá para analisar a rotina do servidor” e



fazer um melhor acompanhamento e correções das deficiências. Por fim, os que preferem trimestralmente – 4,88% disseram que “semestralmente ou anualmente caracteriza períodos extensos para corrigir”.



Gráfico 18: Estâ adequado o sistema de avaliaçâo de desempenho na SEF?  
Fonte: Dados primários

**Estâ adequado o sistema de avaliaçâo de desempenho na SEF?**

	Freqüência absoluta	Freqüência relativa
Sim	25	0,61
Mais ou menos	2	0,05
Não	13	0,32
Não respondeu	1	0,02
Total	41	1

Tabela 18: Estâ adequado o sistema de avaliaçâo de desempenho na SEF?  
Fonte: Dados primários

Para a maioria dos servidores o sistema de avaliaçâo estâ adequado, mas para 31,71% nâo estâ e 4,88% falaram que mais ou menos; quando perguntado o que faltava na sistemática

utilizada pela SEF em relação a aplicação da avaliação a resposta mais dada foi que falta critérios mais objetivos; 29,26% dos entrevistados não responderam e outras respostas foram: utilizar a avaliação para promover o funcionário (visto que ainda não houve nenhuma) e valorizar o servidor financeiramente; maior rapidez na implantação dos treinamentos sendo que para aqueles de baixo desempenho, não acontece e ser considerado que quando se monta uma nova equipe (novo segmento ou novos membros) o rendimento não será o mesmo.

A maioria concorda que é importante avaliar o desempenho, pois isso traz diversos benefícios tanto para os servidores quanto para a organização; acredita que são avaliados de forma justa e confiável – conhecem os critérios que são levados em consideração na avaliação, concordam com a metodologia utilizada e conhecem a avaliação que os superiores fazem; para eles, o maior objetivo da avaliação, por parte da SEF, é melhorar o desempenho dos funcionários; recebem *feedback* e, para 60,98% o sistema está adequado.

Assim, de acordo com as respostas obtidas no questionário e visualizadas nos gráficos, pode-se dizer que embora haja servidores que não consideram a avaliação de desempenho individual importante, que acreditam que não são avaliados de forma justa e confiável, isso não prejudica a execução dos seus trabalhos, visto que em dois anos de aplicação não houve ninguém com conceito insatisfatório, ou seja, a avaliação de desempenho não desmotiva os funcionários.

#### **4.5 Sugestões de ações corretivas**

A avaliação de desempenho é capaz de trazer inúmeros benefícios para uma organização e para seus trabalhadores, mas para isso precisa ser planejada, bem-estruturada e explicada a todos que irão participar. Caso contrário pode haver insatisfação por parte de quem está sendo avaliado e não refletir nos objetivos pretendidos pela organização.

Na SEF, recomenda-se ser mais transparente na avaliação, explicando para os servidores todos os passos que foram realizados, as anotações feitas no PGDI ou no relatório de desempenho individual, enfim como se chegou à nota final e o que deixou a desejar em cada critério – um momento interessante para esta explicação seria após a entrevista ou na assinatura do termo final, para que os 17,07% que responderam não confiar na maneira como são avaliados, possam mudar de opinião. Reconhecer os funcionários pelos resultados alcançados, já que este é um objetivo, citado, pretendido pela organização e que, de acordo com os gráficos, há muitos servidores (34,15%) que não se sentem reconhecidos – para ser motivador o sistema tem de reconhecer todos aqueles que trabalham e produzem - este reconhecimento não quer dizer apenas financeiro, mas também simbólico.

Outra recomendação é dar *feedback* a todos os servidores, falar como eles estão desempenhando as funções e além disso, discutir com eles os pontos fortes e fracos, dizer onde eles estão bem e onde precisam melhorar – 36,59% disseram que esses pontos não são discutidos e é através deles, do feedback e de críticas construtivas que o servidor terá ciência de como estão enxergando seu desempenho e em que precisa procurar se desenvolver e capacitar mais.

Um fator importante, então, é a capacitação. Terminada a avaliação, discutidos os pontos fortes e fracos, os servidores saberão em que aspectos deixam a desejar e precisarão ser capacitados e é papel da organização promover ou oferecer os cursos, pois de nada adianta identificar quem possui desempenho abaixo do esperado e não tomar medidas para reverter essa situação e na SEF 60,98% dos entrevistados disseram que não há treinamento para aqueles que possuem baixo desempenho.

Ao invés de uma pessoa apenas avaliar o funcionário, na SEF é feita através de uma comissão, para tentar diminuir a subjetividade. Porém, 36,59% ainda acreditam que a avaliação é feita de forma subjetiva, ou seja, relacionada aos hábitos pessoais observados no trabalho. Então,

uma medida a ser tomada é reduzi-la ao máximo e uma das formas seria eliminando alguns critérios que, por si só, a envolvem como, por exemplo, a administração do tempo, iniciativa e presteza que são difíceis de analisar. Uma outra maneira seria conscientizar a chefia e os participantes das comissões da importância de ser objetivo e não deixar a “amizade” ou qualquer sentimento interferir na avaliação.

Essas recomendações foram baseadas nas respostas que os servidores deram; analisando o que os deixavam insatisfeitos e o que é importante para se avaliar o desempenho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com mais de cem anos de existência, foi a partir de 1963 que foi dado o nome de Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais (SEF), até então chamada de Secretaria das Finanças. Ela administra os recursos financeiros necessários à consecução dos objetivos da administração pública estadual e cuida da política fiscal e tributária.

Através do presente estudo, puderam-se contemplar os objetivos da pesquisa. Em resposta ao primeiro objetivo específico, de caracterizar a organização – sua estrutura – focando a avaliação de desempenho, pôde-se perceber que a SEF é caracterizada como uma organização pública, de grande porte, prestadora de serviços para o Estado e para a comunidade e com muitos níveis hierárquicos. Sua estrutura foi considerada aguda - por ter grande número de chefes e pequeno número de subordinados por chefe, com unidade de comando visto que cada servidor recebe ordens e responde, diretamente, a apenas um chefe e as sub-unidades da SEF existentes em Uberaba são a Delegacia Fiscal e a Administração Fazendária. Em todas essas unidades e as restantes que fazem parte da SEF de Minas Gerais foi implantado o sistema de avaliação de desempenho individual que faz parte do projeto Choque de Gestão – projeto que está previsto no Plano Plurianual de Ação Governamental. Na prática, a avaliação começou a ser realizada em 2005 e a partir de então acontecerá anualmente.

Em relação ao objetivo de identificar a finalidade estratégica da Secretaria de Estado da Fazenda em relação à implantação da avaliação de desempenho, pôde-se observar que a principal meta é aferir o desempenho do servidor no exercício do cargo ocupado ou função exercida e valorizar e reconhecer o desempenho eficiente dos servidores, promover a adequação funcional dos servidores, fornecer subsídios à gestão da política de recursos humanos, identificar necessidades de capacitação dos servidores, possibilitar o estreitamento das relações interpessoais

e a cooperação dos servidores entre si e com suas chefias, aprimorar o desempenho dos servidores e dos Órgãos e Entidades do Poder Executivo Estadual e contribuir para o crescimento profissional dos servidores e para o desenvolvimento de novas habilidades e competências. Ela é importante não só para a organização, mas também para os próprios servidores.

Em resposta ao terceiro objetivo, foi estudada a avaliação de desempenho aplicada na organização. O processo é realizado por uma comissão da qual fazem parte a chefia imediata, dois colegas de trabalho – um escolhido pelos próprios servidores e outro escolhido pelo titular da Superintendência Regional – acontece de maneira formal, e passa por algumas etapas: termo inicial de avaliação (para conscientizar os servidores de que o período avaliatório começou), entrevista de avaliação (onde a comissão se reúne com o avaliado e discutem sobre a avaliação, sobre os pontos importantes do desempenho do servidor), plano de gestão do desempenho individual (com todas as metas, objetivos e tarefas que devem ser desempenhadas pelo funcionário durante o ano), relatório de desempenho individual (este não é obrigatório, visto que o plano de gestão do desempenho o substitui; é utilizado apenas quando há algo ou muito bom ou ruim que mereça ser ressaltado e anotado), informações sobre as condições de trabalho do servidor avaliado, termo final e registro da reunião de preenchimento do termo final de avaliação (estes dois últimos acontecem juntos, num mesmo formulário).

A metodologia utilizada conjuga os métodos da escala gráfica e dos fatores descritivos o que a torna a avaliação mais objetiva, conseqüentemente, mais vantajosa. Os critérios avaliados são: qualidade do trabalho, produtividade, iniciativa, presteza, aproveitamento em programas de capacitação, assiduidade, pontualidade, administração do tempo, uso adequado dos equipamentos e instalações de serviço, aproveitamento dos recursos e racionalização de processos e capacidade de trabalho em equipe. Os servidores que têm bom desempenho possuem vantagens como prêmio

por produtividade, mas se tiver desempenho insatisfatório ele poderá ser penalizado – as penas podem ser afastamento ou demissão do funcionário.

Respondendo ao objetivo “identificar a percepção dos funcionários quanto à adoção da avaliação” percebeu-se que a grande maioria dos servidores obteve, nas avaliações realizadas, conceitos bons e ótimos, e eles concordam com a utilização da mesma, por ser uma ferramenta importante e trazer diversos benefícios. A maioria também acredita ser avaliada de forma justa e confiável, porém, nem todos se sentem reconhecidos por causa dos resultados. 70,73% dos entrevistados disseram conhecer a avaliação que fazem do seu desempenho e 87,90% afirmaram receber *feedback*. Porém precisa ser mais discutido os pontos fortes e fracos e oferecer cursos para capacitação daqueles que tiveram conceito insatisfatório.

Finalmente, conforme o último objetivo – sugerir alternativas corretivas - as recomendações feitas foram ser mais transparente na avaliação, reconhecer os funcionários pelos resultados alcançados, dar feedback a todos os servidores, discutir com eles os pontos fortes e fracos, dizer onde eles estão bem e onde precisam melhorar, fornecer cursos de capacitação e diminuir a subjetividade.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Romeu Carlos Lopes. **Recursos Humanos: foco na modernidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

BASTOS, Maria Ignez. **Não há motivação sem comunicação**. Disponível em: <<http://www.empreadedor.com.br/ler.php?cod=332>>. Acesso em: 14 de ago. 2005, 18:00.

BERGAMINI, Cecília Withaker. **Desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.

BERALDO, Deobel Garcia Ramos; BERGAMINI, Cecília Withaker, **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BICCA, Leticia Roehle; CIBIEN, Janaina de Aguiar. **Como motivar os colaboradores de uma empresa?** Disponível em: <<http://psicologia.contato.net/>>. Acesso em 25 de maio. 2006, 12:30.

BISPO, Patricia. **A ética na avaliação de desempenho**. Disponível em: <[http://www.w3net.com.br/artigos/competencias/art\\_etica.doc](http://www.w3net.com.br/artigos/competencias/art_etica.doc)>. Acesso em: 05 dez. 2005, 17:00.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.

CARDOSO, René F; ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégias para motivação e desenvolvimento de carreiras**. Disponível em: <<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Estrategias%20para%20motivacao%20e%20desenv%20de%20carreiras.htm>>. Acesso em: 09 de agosto. 2005, 18:30

CERVO, Amado L. BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. E. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.



CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1986.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. SP.: McGraw-Hill, 1983.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 3.ed. São Paulo: Cortez, 1998.

DAVIS, Keith e NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1992.

FERRER, Flôrcia. **Uma revolução na gestão pública**. Disponível em: <[www.cqgp.sp.gov.br/downloads/ uma%20revolucao%20na%20gestao%20publica.pdf](http://www.cqgp.sp.gov.br/downloads/uma%20revolucao%20na%20gestao%20publica.pdf)>, Acesso em: 09 de maio. 2006, 14:00.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1988.

GIL, C. A. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas S. A, 2001.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores de empresas**. São Paulo: E Editora Pedagógica e Universitária, 1977.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

HISANO, Paula. **Avaliação de desempenho funciona?** Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4312&org=2>>. Acesso em: 14 de maio. 2006, 14:00

JUCIUS, Michael J.; SCHLENDER, William E. **Introdução à administração: elementos de ação administrativa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

LACOMBE, Francisco José M.; HEILBORN, Gilberto Luiz J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LARA, Janayna F.; SILVA, Marlene Bühler. **Avaliação de desempenho no modelo de gestão por competências: uma experiência de utilização.** Disponível em: <[http://www.psicologia.com.pt/artigos/ver\\_artigo\\_licenciatura.php?codigo=TL0001&area=d8](http://www.psicologia.com.pt/artigos/ver_artigo_licenciatura.php?codigo=TL0001&area=d8)>. Acesso em: 18 ago. 2005, 20:00.

LOPES, Tomás de V.M. **Motivação no trabalho.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho.** São Paulo: Atlas, 1992.

MANCINI, Waldemar. **Fatores motivacionais para o trabalho dos servidores fiscais.** Florianópolis: Insular, 1999.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 6. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Introdução à administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

MINAS GERAIS. **Secretaria de Estado da Fazenda: 100 anos de história, 1891 – 1991.** Belo Horizonte: Dossiê Agência de investigação histórica, 1991.

MOURA, Hugo J T. **Avaliação de desempenho: uma abordagem atual.** Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/PAGINA22Q.htm>>. Acesso em 20 de nov 2005, 23:00.

MURRAY, Edward J. **Motivação e emoção.** Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1973.

OLIVEIRA, Rute P. dos Santos. **Gestão com pessoas motivadas.** Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4437&org=2>>. Acesso em 2 de maio. 2006, 15:30.

PENHA, Cícero Domingos. **Servidor público: precisamos dele motivado**. Disponível em: < <http://revistamelhor.uol.com.br/textos.asp?codigo=10843>>. Acesso em: 09 de setembro, 2005, 17:30.

PISCO, Luís. **Avaliação ou motivação?** Disponível em: < <http://www.iqs.pt/pdf/6-2004/IQS10pg4.pdf>>. Acesso em 05 de abril, 2006, 19:30.

PONTES, B.R. **Avaliação de Desempenho**: nova abordagem. 6a ed. São Paulo: LTR, 1996

ROBBINS, Stephen P. **O processo administrativo**: integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1978.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

SEPLAG. **Avaliação de desempenho individual**. Disponível em: < <http://www.seplag.mg.gov.br>>. Acesso: 30 de abril, 2006, 17:00.

SILVEIRA, Vinicius Sebastião Borges. **Motivação num ambiente de mudanças**. Disponível em: < <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4414&org=2>>. Acesso em 2 de maio, 2006, 13:00.

SPECTOR, Eaul E. **Psicologia das Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

SPITZER, Dean. **Supermotivação**: uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização. São Paulo: Futura, 1997.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal** (Desenvolvimento de recursos humanos). São Paulo: Atlas, 1986.

UEMG. **Avaliação de desempenho individual na UEMG**. Disponível em < [http://www.uemg.br/cadastro2/PHP/downloads/Avaliacao\\_desempenho/Portal%20ADI.doc](http://www.uemg.br/cadastro2/PHP/downloads/Avaliacao_desempenho/Portal%20ADI.doc)>. Acesso em 19 out. 2005, 13:30.

**APÊNDICE A** – Questionário aplicado com o inspetor Fausto Santana da Silva.

- 1) Levantar histórico da empresa.
- 2) Quantos e quais departamentos existem na organização?
- 3) Todos eles existem em Uberaba? Se não, quais deles existem?
- 4) Em relação aos que existem na cidade, quais são suas funções principais? Como são compostas?
- 5) Como acontece uma tomada de decisão dentro da SEF? As superintendências possuem autonomia para decidir?
- 6) Ver o organograma da organização.
- 7) Como é feita a divisão do trabalho? As funções são especializadas?
- 8) O que é o Choque de Gestão?
- 9) Em relação a avaliação de desempenho individual, quando ela começou a ser aplicada?
- 10) A avaliação começou a ser realizada na Secretaria como um todo ou em alguma superintendência em separado?
- 11) Qual (is) é o objetivo da Secretaria em relação à avaliação de desempenho?
- 12) Qual a importância da avaliação?
- 13) A avaliação de desempenho é aplicada a quais servidores? Todos? Se não, quem fica de fora?
- 14) A avaliação é realizada por quem? Apenas pelo chefe direto ou mais de uma pessoa?
- 15) Se for mais de uma pessoa, quem são elas?
- 16) Como acontece o processo da avaliação de desempenho? Quais são suas etapas?
- 17) Definição e características das etapas.

- 18) Qual é o método de avaliação de desempenho utilizado na SEF (escala gráfica, escolha forçada, incidentes críticos, etc.)? Por que ele foi escolhido? Analisa-lo.
- 19) Se algum servidor possuir baixo desempenho ele é punido? Como acontece a punição?
- 20) Caso contrário, se o servidor obtiver resultados positivos de desempenho ele é recompensado de alguma forma? Qual?

**APÊNDICE B** – Questionário aplicado aos servidores efetivos

## QUESTIONÁRIO

1) Você considera a avaliação de desempenho uma ferramenta importante?

Sim

Não

2) Se a resposta anterior for positiva, cite os benefícios que ela traz para você e para a SEF.

---

---

3) Se a resposta da questão nº 1 for negativa, justifique.

---

---

4) Seu desempenho profissional é avaliado de forma justa?

Sim

Não

5) Seu desempenho profissional é avaliado de forma confiável?

Sim

Não

6) Para você qual é o objetivo da avaliação de desempenho aplicada na SEF?

---

---

7) Você se sente reconhecido em função dos resultados da avaliação?

Sim

Não

8) Os critérios levados em consideração na avaliação são divulgados?

Sim

Não

9) Conhece os critérios utilizados?

Sim  Não

10) Se a resposta acima for positiva, como conheceu os critérios da avaliação?

---

---

11) Conhece a avaliação que seus superiores fazem de seu desempenho?

Sim  Parcialmente  Não

12) Concorda com a metodologia utilizada pela SEF na avaliação de desempenho?

Sim  Desconheço  Não

13) Todas as etapas são cumpridas no período avaliatório? (Marque as que são realizadas)

termo inicial de avaliação

entrevista de avaliação

plano de gestão do desempenho individual

relatório de desempenho individual

informações sobre as condições de trabalho do servidor avaliado

termo final - registro da reunião de preenchimento do termo final de avaliação.

14) Quando é terminada a avaliação, você recebe feedback?

Sim  Não

15) Seus superiores discutem os pontos fortes e fracos de seu desempenho?

Sim  Não

16) Há treinamento para os que têm baixo desempenho?

Sim  Não

17) A avaliação é feita de forma objetiva (ênfata o indivíduo no cargo) ou subjetiva (relacionada aos hábitos pessoais observados no trabalho)?

Objetiva  Subjetiva

18) A organização estimula em alto grau críticas construtivas no ambiente de trabalho?

Sim  Não

19) Para você, a avaliação de desempenho deve ser realizada:

- a) Trimestralmente
- b) Semestralmente
- c) Anualmente
- d) Outros \_\_\_\_\_

20) Em relação a resposta anterior, qual é o motivo da periodicidade escolhida?

---

---

21) Está adequado o sistema de avaliação de desempenho na SEF?

Sim  Não


22) O que falta na sistemática utilizada pela SEF em relação a aplicação da avaliação de desempenho?

---

---



## APÊNDICE C – Termo final de avaliação

 <p>SECRETARIA DE ESTADO DE FAZENDA DE MINAS GERAIS</p> <p>SIGLA DO ÓRGÃO/ENTIDADE</p> <p>SIGLA DA UNIDADE</p>	<h3>TERMO FINAL DE AVALIAÇÃO</h3>	FL. 01/05
		<p>Nº de Folhas:</p> <p>Data da Emissão:</p>
<b>1. IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR AVALIADO</b>		
Nome:		
Cargo:		Masp:
Unidade de Exercício:		
<b>2. PERÍODO AVALIATÓRIO</b>		
____ / ____ / ____ a ____ / ____ / ____		
<b>3. MEMBROS DA COMISSÃO DE AVALIAÇÃO</b>		
<b>Chefia Imediata</b>		
Nome:		
Cargo:		Masp:
Unidade de Exercício:		
<b>Membro 2</b>		
Nome:		
Cargo:		Masp:
Unidade de Exercício:		
<b>Membro 3</b>		
Nome:		
Cargo:		Masp:
Unidade de Exercício:		
<b>Membro 4</b>		
Nome:		
Cargo:		Masp:
Unidade de Exercício:		
<b>Membro 5</b>		
Nome:		
Cargo:		Masp:
Unidade de Exercício:		
<b>4. REPRESENTANTE DO SINDICATO (OPCIONAL)</b>		
Nome:		
Cargo:		Masp:
Unidade de Exercício:		
Carteira de Identidade:		

5. REPRESENTANTE DO SERVIDOR (OPCIONAL)				
Nome:				
Cargo:				Masp:
Unidade de Exercício:				
Carteira de Identidade:				
6. INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO				
Critério	Itens de Descrição do Desempenho ou Comportamento	Pontos Atribuídos	Pesos	Total de Pontos por Critério
I - qualidade do trabalho: grau de exatidão, correção e clareza dos trabalhos executados	Seu trabalho é de difícil entendimento, apresentando erros e incorreções constantemente, mesmo sob orientação	1 2 3 4	1,8	
	Seu trabalho é de entendimento razoável, eventualmente apresenta erros e incorreções, sendo necessário orientações para corrigi-los	5 6		
	Seu trabalho é de fácil entendimento, raramente apresenta erros e incorreções e quase nunca precisa de orientações para serem corrigidos	7 8		
	Seu trabalho é de excelente entendimento, não apresenta erros nem incorreções e não há necessidade de orientações.	9 10		
II - produtividade no trabalho: volume de trabalho executado em determinado espaço de tempo.	Raramente executa seu trabalho dentro dos prazos estabelecidos, prejudicando o seu andamento. Não sabe lidar com o aumento inesperado do volume de trabalho.	1 2 3 4	1,8	
	Tem dificuldade de executar seu trabalho dentro dos prazos estabelecidos, às vezes prejudicando o seu andamento. Um aumento inesperado do volume de trabalho compromete sua produtividade	5 6		
	Freqüentemente consegue executar seu trabalho dentro dos prazos estabelecidos. Procura reorganizar o seu tempo para atender ao aumento inesperado do volume de trabalho.	7 8		
	É altamente produtivo, apresentando uma excelente capacidade para execução e conclusão de trabalhos, mesmo que haja aumento inesperado do volume de trabalho.	9 10		
III - iniciativa: comportamento empreendedor no âmbito de atuação, buscando garantir a eficiência e eficácia na execução dos trabalhos.	Tem dificuldade de resolver as situações simples da sua rotina de trabalho, dependendo constantemente de orientações para solucioná-las. Não apresenta alternativas para solucionar problemas ou situações inesperados.	1 2 3 4	1,2	
	Busca solucionar apenas situações simples da sua rotina de trabalho, dependendo de orientações de como enfrentar as situações mais complexas. Raramente apresenta alternativas para solucionar problemas ou situações inesperados.	5 6		
	Identifica e resolve com facilidade situações da rotina de seu trabalho, simples ou complexas. Freqüentemente apresenta alternativas para solucionar problemas ou situações inesperados.	7 8		
	É seguro e dinâmico na forma como enfrenta e soluciona as situações simples e complexas da sua rotina de trabalho. Sempre apresenta idéias e soluções alternativas aos mais diversos problemas ou situações inesperados.	9 10		
IV - presteza: disposição para agir prontamente no cumprimento das demandas de trabalho.	Não demonstra disposição para executar os trabalhos prontamente, e não apresenta justificativa plausível.	1 2 3 4	1,2	
	Raramente demonstra disposição para executar os trabalhos prontamente.	5 6		
	Freqüentemente tem disposição para executar os trabalhos de imediato.	7 8		
	Está sempre pronto e disposto a executar imediatamente o trabalho que lhe foi confiado, mostrando-se sempre interessado.	9 10		
V - aproveitamento em programa de capacitação: aplicação dos conhecimentos adquiridos em atividades de capacitação na realização dos trabalhos.	Não procura aplicar os conhecimentos adquiridos em atividades de capacitação na execução dos trabalhos.	1 2 3 4		
	Raramente aplica os conhecimentos adquiridos em programas de capacitação na execução dos trabalhos.	5 6		

	Freqüentemente aplica os conhecimentos adquiridos nos programas de capacitação na execução dos trabalhos.	7 8		
	Sempre aplica os conhecimentos adquiridos nos cursos de capacitação, agregando novos conhecimentos que aumentem a qualidade e a agilidade na execução dos trabalhos.	9 10		
VI - assiduidade: comparecimento regular e permanência no local de trabalho.	Falta e ausenta-se constantemente do local de trabalho, sem apresentar justificativa, não sendo possível contar com sua contribuição para a realização das atividades.	1 2 3 4	0,5	
	Algumas vezes falta e se ausenta do local de trabalho, sem apresentar justificativa, dificultando a realização das atividades.	5 6		
	Quase nunca falta e é encontrado regularmente no local de trabalho para realização das atividades.	7 8		
	Não falta e está sempre presente no local de trabalho para a realização das atividades.	9 10		

Critério	Itens de Descrição do Desempenho ou Comportamento	Pontos Atribuídos	Pesos	Total de Pontos por Critério
VII - pontualidade: observância do horário de trabalho e cumprimento da carga horária definida para o cargo ocupado.	Descumpre constantemente o horário de trabalho e a carga horária definida para o cargo que ocupa. Quase sempre registra atrasos e saídas antecipadas.	1 2 3 4	0,5	
	Tem dificuldades para cumprir o horário de trabalho e a carga horária definida para o cargo que ocupa. Registra atrasos e saídas antecipadas com certa frequência.	5 6		
	Quase sempre cumpre o horário de trabalho e a carga horária definida para o cargo que ocupa. Registra alguns atrasos ou saídas antecipadas.	7 8		
	Cumprir rigorosamente o horário de trabalho e a carga horária definida para o cargo que ocupa. Não registra atrasos nem saídas antecipadas.	9 10		
VIII - administração do tempo e tempestividade: capacidade de cumprir as demandas de trabalho dentro dos prazos previamente estabelecidos.	Não consegue organizar e dividir seu tempo de trabalho, descumprindo os prazos estabelecidos para a realização de suas atividades.	1 2 3 4	1,0	
	Não tem grande habilidade para organizar e dividir adequadamente seu tempo de trabalho, descumprindo freqüentemente os prazos estabelecidos para a realização de suas atividades.	5 6		
	Organiza e divide bem o seu tempo de trabalho, raramente descumprindo os prazos estabelecidos para a realização de suas atividades.	7 8		
	É extremamente habilidoso para organizar e dividir adequadamente seu tempo de trabalho, sempre cumprindo os prazos estabelecidos para a realização de suas atividades.	9 10		
IX - uso adequado dos equipamentos e instalações de serviço: cuidado e zelo na utilização e conservação dos equipamentos e instalações no exercício das atividades e tarefas.	Não é cuidadoso com os equipamentos e instalações, utilizando-os de forma inadequada e danificando-os. É sempre cobrado em relação ao uso adequado, conservação e manutenção.	1 2 3 4	0,5	
	Raramente é cuidadoso com os equipamentos e instalações, utilizando-os muitas vezes de forma inadequada e até mesmo danificando-os. Precisa ser cobrado, freqüentemente, em relação ao uso adequado, conservação e manutenção.	5 6		
	É constantemente cuidadoso com os equipamentos e instalações, utilizando-os quase sempre de forma adequada, sem danificá-los. Quase nunca é cobrado em relação ao uso adequado, conservação e manutenção.	7 8		
	É extremamente cuidadoso com os equipamentos e instalações, utilizando-os sempre de forma adequada, sem danificá-los. Nunca precisa ser cobrado em relação ao uso adequado, conservação e manutenção.	9 10		
X - aproveitamento dos recursos e racionalização de processos: melhor utilização dos recursos disponíveis, visando à melhoria dos fluxos dos processos de trabalho e a consecução de resultados eficientes.	Não se preocupa em utilizar os materiais de trabalho de forma adequada, desperdiçando-os. Não apresenta idéias para simplificar, agilizar ou otimizar os processos de trabalho.	1 2 3 4	1,0	
	Raramente utiliza os materiais de trabalho de forma adequada, muitas vezes desperdiçando-os. Raramente apresenta idéias para simplificar, agilizar ou otimizar os processos de trabalho.	5 6		
	Utiliza constantemente os materiais de trabalho de forma adequada, buscando não desperdiçá-los. Freqüentemente apresenta idéias para simplificar, agilizar ou otimizar os processos de trabalho.	7 8		

	Sempre utiliza os materiais de trabalho de forma adequada, sem desperdiçá-los e buscando diminuir o consumo. Sempre apresenta idéias para simplificar, agilizar ou otimizar os processos de trabalho.	9 10		
XI - capacidade de trabalho em equipe:  capacidade de desenvolver as atividades e tarefas em equipe, valorizando o trabalho em conjunto na busca de resultados comuns.	Não tem capacidade de relacionamento e interação com a equipe, criando um clima desagradável de trabalho. Não aceita sugestões dos membros da equipe para diminuir suas dificuldades, não agindo de forma a promover a melhoria do desempenho da equipe na busca de resultados comuns.	1 2 3 4	0,5	
	Tem pouca capacidade de relacionamento e interação com a equipe, não se preocupando em manter um bom clima de trabalho. Às vezes aceita sugestões dos membros da equipe para diminuir suas dificuldades, quase nunca agindo de forma a promover a melhoria do desempenho da equipe na busca de resultados comuns.	5 6		
	Tem boa capacidade de relacionamento e interação com a equipe, buscando manter um bom clima de trabalho. Aceita sugestões dos membros da equipe para diminuir suas dificuldades e busca agir de forma a promover a melhoria do desempenho da equipe na busca de resultados comuns.	7 8		
	Tem excelente capacidade de relacionamento e interação com a equipe, sempre mantendo um bom clima de trabalho. Não apresenta dificuldades de trabalho em equipe, agindo de forma a promover a melhoria do desempenho da equipe na busca de resultados comuns.	9 10		
<b>TOTAL DE PONTOS DA AVALIAÇÃO</b>				

**7. CONCLUSÕES E INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES SOBRE O DESEMPENHO DO SERVIDOR AVALIADO**

--	--

**8. SUGESTÕES PARA MELHORIA DO DESEMPENHO DO SERVIDOR AVALIADO**

**9. NOTIFICAÇÃO AO SERVIDOR**

**Resultado da Avaliação de Desempenho Individual**

A Comissão de Avaliação notifica ao servidor acima identificado o resultado de sua Avaliação de Desempenho Individual, correspondente ao período avaliativo compreendido entre \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ e \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_.

Pontuação alcançada: \_\_\_\_ pontos

Percentual em relação ao total de pontos da avaliação: \_\_\_\_ %

Conceito:

- EXCELENTE - igual ou superior a 90% da pontuação máxima
- BOM - igual ou superior a 70% e inferior a 90% da pontuação máxima
- REGULAR - igual ou superior a 50% e inferior a 70% da pontuação máxima
- INSATISFATÓRIO - inferior a 50% da pontuação máxima

**10. ASSINATURA DOS MEMBROS DA COMISSÃO DE AVALIAÇÃO**

\_\_\_\_\_  
Presidente

\_\_\_\_\_  
Membro

\_\_\_\_\_  
Membro

\_\_\_\_\_  
Membro

\_\_\_\_\_  
Membro

**11. ASSINATURA DO SERVIDOR E DATA DA NOTIFICAÇÃO**

Estou ciente do resultado de minha Avaliação de Desempenho individual.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Servidor

\_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_  
Data da Notificação

**12. ASSINATURA DAS TESTEMUNHAS (caso seja necessário, para fins do disposto no art. 8º)**

\_\_\_\_\_  
Testemunha 1

\_\_\_\_\_  
Testemunha 2

**COMPROVANTE DE NOTIFICAÇÃO DO SERVIDOR**

**Resultado da Avaliação de Desempenho Individual**

A Unidade Setorial de Recursos Humanos notifica o servidor(a) \_\_\_\_\_ do resultado de sua Avaliação de Desempenho Individual, correspondente ao período avaliatório compreendido entre \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ e \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_.

Pontuação alcançada: \_\_\_\_\_ pontos

Percentual em relação ao total de pontos da avaliação: \_\_\_\_\_ %

Conceito:

- EXCELENTE - igual ou superior a 90% da pontuação máxima  
 BOM - igual ou superior a 70% e inferior a 90% da pontuação máxima  
 REGULAR - igual ou superior a 50% e inferior a 70% da pontuação máxima  
 INSATISFATÓRIO - inferior a 50% da pontuação máxima

Data da Notificação: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Responsável pela Notificação e MASP