

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCSO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CAMILA PINTO CORREIA

PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: acerca da percepção dos
servidores do DNIT

São Luís
2015

CAMILA PINTO CORREIA

PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: acerca da percepção dos
servidores do DNIT

Monografia apresentada ao curso de
Administração da Universidade Federal do
Maranhão – UFMA, para conclusão do curso.

Orientadora: Prof^ª. Ms. Amanda Ferreira Aboud de
Andrade

São Luís
2015

Correia, Camila Pinto

Processo de avaliação de desempenho: acerca da percepção dos servidores do
DNIT / Camila Pinto Correia. — São Luís, 2015.

101f.

Orientadora: Prof^a. Ms. Amanda Ferreira Aboud de Andrade.

Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Maranhão, Curso de
Administração, 2015.

1. Servidores. 2. Avaliação de desempenho. 3. DNIT. I. Título.

CDU 35.087.1

CAMILA PINTO CORREIA

PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: acerca da percepção dos servidores do DNIT

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, para conclusão do curso.

Aprovação em: / /

Prof^a. Ms. Amanda Ferreira Aboud de Andrade (Orientadora)

1^o EXAMINADOR

2^o EXAMINADOR

Dedico este trabalho aos meus pais,
minha avó e minha irmã, por me apoiarem
em mais esta etapa.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pois tudo quanto fizerdes por palavras ou por obras, fizeti-o em nome do Senhor Jesus, dando graças a Deus Pai. Que sem a minha fé nele, eu nada seria, uma vez que sua luz me acompanha por todo caminho em mais uma etapa de vida.

Aos meus pais, Virgília Maria Pires Pinto Correia e Jorge Pinheiro Correia, protetores e amigos inseparáveis, para todas as situações, que com toda preocupação e carinho especial, não mediram esforços para minha formação, servindo de exemplo e motivação em todas as horas, fazendo com que eu chegasse até aqui.

À minha irmã, Bruna Pinto Correia, pelas conversas e conselhos, reservando à mim, a amizade mais sincera, sempre torcendo por minha vitória.

Aos amigos e amigas, em especial Hosana Campos, Laís Rodrigues e Jessica Lina, pelo convívio e amizade, incentivando e acompanhando de perto em todas as etapas, sendo apoio constante.

À professora Amanda Ferreira Aboud, pela paciência e orientação, que tornaram possível a conclusão desta monografia.

E a todos que tornaram esta caminhada mais significativa.

“A nova cultura começa quando o trabalhador e o trabalho são tratados com respeito”.

Máximo Gorki (1868-1936)

RESUMO

Neste estudo procurou-se discorrer, a partir da percepção dos servidores do DNIT, o processo de avaliação de desempenho realizado no referido órgão. A questão problema foi assim definida: Qual é a percepção dos servidores em relação ao processo de avaliação de desempenho realizada no âmbito do DNIT? No intuito de responder à questão problema definiu-se como objetivo geral desta pesquisa, conhecer e analisar, a partir da percepção dos servidores do DNIT, o processo de avaliação de desempenho realizado no referido órgão. Para este estudo elegeu-se como metodologia a pesquisa bibliográfica e também estudo de caso, realizadas entre outubro de 2014 e maio de 2015. Como principais resultados aponta-se a importância da avaliação de desempenho para o crescimento profissional do trabalhador e sucesso da organização da qual faz parte; evidencia-se que a avaliação de desempenho necessita ser uma preocupação constante dos administradores; e que o DNIT, ao investir em inovadoras formas de avaliação de desempenho, estará não só potencializando as atividades dos seus servidores, mas também contribuindo para um serviço público de maior qualidade. Conclui-se que, os colaboradores do DNIT de São Luís (MA) não têm uma concreta e definida percepção do processo de avaliação a qual são submetidos, o que indica a necessidade do órgão em estudo, repensar, séria e urgentemente, esta questão. Tornando o método de avaliação de desempenho em sua esfera, mais contemporâneo e contextualizado, não só com os anseios do próprio DNIT, mas também suprimindo as perspectivas dos servidores.

Palavras-chave: Servidores. DNIT. Avaliação de desempenho.

ABSTRACT

In this study we sought to argue, based on the perception of servers of DNIT, the performance evaluation process carried out in that component. The problem was defined as follows: What is the perception of servers in the performance evaluation process carried out in the context of DNIT? In order to answer the question problem defined as general objective of this study to ascertain and analyze, from the perception of servers of DNIT, the performance evaluation process carried out in that component. For this study were chosen as methodology bibliographic research and also case study, carried out between October 2014 and May 2015. As main results point out the importance of the evaluation of performance for the professional growth of the worker and the success of the organization that is part; it is evident that the performance evaluation needs to be a constant concern of administrators; and that the DNIT, to invest in innovative forms of assessment of performance, will be not only facilitates the activities of its servers, but also contributing to a public service of the highest quality. It is concluded that the employees of DNIT of São Luís (MA) does not have a definite understanding of the evaluation process which are submitted, which indicates the need for component in study rethinking, seriously and urgently, this question, making the method of assessment of performance in its sphere more contemporary and contextualized not only with the desires of their own of DNIT, but also supplying the prospects of servers.

Keywords: Servers. DNIT. Evaluation of performance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Visão Sistêmica da Gestão de Pessoas.....	20
Figura 2- Processo de Agregar Pessoas.....	22
Figura 3- Descrição de Cargos.....	24
Figura 4- Análise de Cargos.....	25
Figura 5- Modelo de Plano de Remuneração.....	27
Figura 6- Representação de Abrangência de um Sistema de Informações.....	34
Figura 7- SIRH/SIGP.....	35
Figura 8- Avaliação de Desempenho pelo Método de Escolha Forçada.....	46
Figura 9- Formato da Avaliação 360 Graus.....	49
Figura 10- Processo de Administração Participativa por Objetivos.....	51
Figura 11- Organograma do DNIT.....	57
Figura 12- Sexo dos Entrevistados.....	61
Figura 13- Idade dos Entrevistados.....	62
Figura 14- Tempo de Trabalho dos Entrevistados no DNIT.....	63
Figura 15- Satisfação dos Entrevistados Quanto ao Instrumento de Avaliação do DNIT.....	64
Figura 16- Conceitos dos Entrevistados sobre o Modelo de Avaliação do DNIT ser Inovador, Estimulante e Transparente.....	65
Figura 17- Conceitos dos Entrevistados sobre o Modelo de Avaliação do DNIT ser Motivador.....	66
Figura 18- Conceitos dos Entrevistados sobre o Modelo de Avaliação do DNIT ser Aberto a Críticas.....	68
Figura 19- Conceitos dos Entrevistados sobre o Modelo de Avaliação do DNIT Reter Funcionários na Empresa.....	69
Figura 20- Conceitos dos Entrevistados sobre o Modelo de Avaliação do DNIT ser um Mero Instrumento Administrativo.....	70
Figura 21- Conceitos dos Entrevistados sobre o Modelo de Avaliação do DNIT ser Estimulante quanto à Formação Continuada.....	71
Figura 22- Conceitos dos Entrevistados sobre o Modelo de Avaliação do DNIT Refletir a Realidade do Empregado.....	72
Figura 23- Conceitos dos Entrevistados sobre o Modelo de Avaliação do DNIT Ajudar os Trabalhadores a Desenvolverem suas Capacidades.....	73

Figura 24- Conceitos dos Entrevistados sobre o DNIT Oferecer Oportunidades de Crescimento para os Servidores.....	75
--	-----------

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 GESTÃO DE PESSOAS	15
2.1 Aspectos Históricos Envolvendo a Gestão de Pessoas	17
3 PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS	20
3.1 Processo de Agregar Pessoas	21
3.2 Processo de Aplicar Pessoas	23
3.3 Processo de Recompensar Pessoas	26
3.4 Processo de Desenvolver Pessoas	28
3.5 Processo de Manter Pessoas	32
3.6 Processo de Monitorar Pessoas	33
4 MODERNAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS	37
5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	40
5.1 Métodos e Processos de Avaliação de Desempenho	43
5.1.1 Métodos tradicionais de avaliação de desempenho	44
5.1.2 Métodos contemporâneos de avaliação de desempenho	48
6 METODOLOGIA	52
6.1 Classificação do Estudo	52
6.2 Plano de Coleta de Dados	53
6.3 Plano de Análise e Interpretação dos Dados	55
7 DIAGNÓSTICO E RESULTADOS DA PESQUISA	56
7.1 Apresentação da Empresa	56
7.2 Apresentação e Análise dos Resultados da Pesquisa	60
8 CONCLUSÃO	76
REFERÊNCIAS	79
APÊNDICES	85
APÊNDICE A - Questionário de análise sobre o método de avaliação de desempenho adotado pelo DNIT – sede, São Luís (MA)	86
APÊNDICE B – Fotografias da sede do DNIT de São Luís (MA)	88
ANEXO	89
ANEXO A- Avaliação de Desempenho – Formação de Equipe	90
ANEXO B- Formulário do Plano de Trabalho da Avaliação de Desempenho	91

ANEXO C- Formulário de Avaliação de Desempenho Individual – Auto-Avaliação	93
ANEXO D- Formulário de Avaliação de Desempenho Individual – Avaliação da Chefia	95
ANEXO E- Formulário de Avaliação de Desempenho Individual – Avaliação da Equipe de Trabalho	97
ANEXO F- Autorização para a pesquisa.....	99

1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, frente aos desafios trazidos pela globalização da economia e os contínuos avanços tecnológicos, as empresas e órgãos públicos, necessitam munir-se de diferenciais capazes de auxiliá-los a desempenhar de modo adequado as suas atividades, cumprindo com seus objetivos e incumbências. Estes diferenciais se refletem em garantias na atuação de forma eficaz e eficiente, apresentando elevados níveis de serviços, satisfazendo e até mesmo extrapolando as expectativas de clientes e usuários. E um desses diferenciais são os ativos intangíveis representados pelos talentos humanos.

As organizações, (tanto públicas quanto privadas) são constantemente impelidas a desenvolver estratégias para que possam reter talentos humanos em seu meio, sendo que este fator, aliado aos custos de contratação e formação profissional, fazem com que se intensifiquem as buscas por colaboradores fiéis verdadeiramente comprometidos com a organização. Para que isto ocorra, os envolvidos no processo devem estar motivados e dispostos a contribuir para as conquistas das metas e objetivos propostos pelas mais diversas entidades, motivação esta que pode ser amplamente favorecida pela avaliação de desempenho.

Por isso, especial atenção deve ser dada a esta forma de avaliação, entendendo-a como uma ferramenta capaz de promover o desenvolvimento dos trabalhadores, bem como identificar seus anseios e expectativas, contribuindo sensivelmente para a sua retenção na entidade.

Visto a importância e contemporaneidade deste assunto, elegeu-se como tema desta pesquisa, discorrer sobre o processo de avaliação de desempenho dos servidores do Departamento Nacional de Infraestrutura e Transporte (DNIT).

Hipólito e Reis (2002) entendem que o processo de avaliação de desempenho é um importante instrumento no sentido de gerar subsídios às demais atividades referentes à gestão de pessoas. Por isso, não pode ficar restrito a uma simples formalização para concessão de ganhos financeiros, e sim estabelecer um direto compromisso com a estratégia da área de atuação do trabalhador, inserindo no cenário das avaliações, a adoção de metas e indicadores de desempenho que podem ser vistos como os desdobramentos da estratégia organizacional do próprio órgão ou empresa.

A avaliação de desempenho é um dos processos mais relevantes dentro da gestão de pessoas, pois produz dados necessários para o desenvolvimento dos funcionários, aponta condições de trabalho e qualidade de vida dentro da organização e mostra as necessidades de capacitação profissional.

Ante a realidade acima exposta, a questão problema desta pesquisa pode ser assim enunciada: Qual é a percepção dos servidores em relação ao processo de avaliação de desempenho realizada no âmbito do DNIT?

No intuito de responder à questão problema definiu-se como objetivo geral deste estudo conhecer e analisar, a partir da percepção dos servidores do DNIT, o processo de avaliação de desempenho realizado no referido órgão.

E, para alcançar o objetivo geral, estabeleceram-se como objetivos específicos:

- a) Discorrer sobre gestão de pessoas e avaliação de desempenho;
- b) Apontar a necessidade e benefícios trazidos pela avaliação de desempenho no DNIT;
- c) Constatar através de estudo de caso se a avaliação adotada pelo DNIT influencia no desempenho humano dentro do referido órgão;
- d) Identificar através de estudo de caso a percepção dos servidores a respeito do instrumento avaliativo do DNIT.

A hipótese levantada para este estudo, é que a percepção dos servidores do DNIT sobre sua avaliação de desempenho reflete diretamente em sua motivação e produtividade.

Quanto à metodologia, esta pesquisa é do tipo exploratória, bibliográfica e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica foi realizada entre outubro de 2014 e maio de 2015 com a consulta a livros, revistas e abalizados artigos científicos publicados em meio eletrônico, e o estudo de caso, cuja ferramenta de coleta dos dados foi o questionário, desenvolveu-se no âmbito do DNIT de São Luís (MA) entre os dias 14 e 15 de maio de 2015. Para a análise e interpretação dos dados usou-se o método quanti-qualitativo, com os resultados expostos de forma discursiva.

Em relação a sua estrutura, este trabalho encontra-se dividido em oito capítulos. O primeiro capítulo vem a ser a própria introdução, que contextualiza o leitor o teor da pesquisa através da apresentação do tema, problema norteador, objetivos geral e específicos, hipótese, justificativa, estrutura do trabalho e outras importantes informações.

O segundo capítulo, abre o referencial teórico discorrendo especificamente sobre gestão de pessoas mediante a abordagem de temas como aspectos conceituais, importância, contribuições e pontos históricos envolvendo a gestão de pessoas.

O terceiro capítulo, por sua vez, trata especificamente do processo de gestão de pessoas, discorrendo sobre as práticas de agregar, aplicar, remunerar, desenvolver, manter e monitorar pessoas.

O quarto capítulo apresenta modernas estratégias de gestão de pessoas.

Já o quinto capítulo trata da avaliação de desempenho, debruçando-se nos métodos e processos de avaliação de desempenho (método das escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos, auto avaliação, avaliação 360 graus, avaliação 450 graus e, dentre outros, método de avaliação participativa por objetivos - APPO).

O sexto capítulo traz a metodologia empregada no trabalho, apresentando a classificação do estudo, o plano de coleta, de análise e interpretação dos dados.

O sétimo capítulo constitui-se na análise e discussão do estudo de caso, sendo imediatamente seguido pelo oitavo capítulo, que apresenta as considerações finais.

Por fim, são relacionadas às referências bibliográficas, sendo estruturado, desta forma, o estudo que ora é apresentado.

2 GESTÃO DE PESSOAS

A partir de um passado recente a gestão de pessoas começou a ser vista com redobrada atenção por parte dos gestores de entidades públicas e privadas. Entende-se ser benéfica esta transformação, pois valoriza o ser humano, entendendo-o como o principal bem de toda e qualquer organização.

Segundo Gil (2010), a gestão de pessoas constitui-se na função gerencial que tem por objetivo promover a cooperação dos trabalhadores que atuam nas organizações para o alcance das metas, tanto organizacionais quanto individuais. Vem a ser a evolução das áreas anteriormente conhecidas por administração de pessoal, relações industriais e administração de recursos humanos. Ampliando este aspecto conceitual afirma-se que:

A gestão de pessoas é uma área sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes (CHIAVENATO, 2005, p. 6).

Assim, de acordo com Gil (2010), gestão de pessoas é a capacidade de trabalhar com eficácia no sentido de conseguir esforços cooperativos em um grupo na direção dos objetivos estabelecidos, ou seja, refere-se às aptidões para trabalhar com pessoas e para obter resultados por meio destas. Requer capacidade para criar uma atmosfera de segurança, para comunicar e encorajar a comunicação entre colaboradores e para compreender as necessidades e motivações dos membros do grupo.

Conforme Ângelo (2007), em face do contexto ora vivenciado pelas entidades jurídicas, caracterizado por mudanças constantes de natureza econômica, social e tecnológica, torna-se fundamental uma administração voltada para a gestão de pessoas. Isto se dá pelo fato de que a continuidade da existência das organizações será determinada pela qualidade agregada aos seus produtos ou serviços, tendo como base funcionários motivados e com alto nível de qualidade pessoal e profissional. Desta forma, fica claro que o diferencial dos dias de hoje é o talento humano, revelando-se um fator primordial para o sucesso de qualquer empresa, e por isso mesmo necessitam ser adequadamente geridas.

Gil (2010) entende que, a partir do modo com que as pessoas lidam umas com as outras, estas tendem a trabalhar com maior vontade, sendo este bem estar considerado, o meio principal de conseguir chegar a eficácia organizacional. Deste

modo, gerir pessoas, não é apenas delegar tarefas, mas também recompensar, desenvolver e motivar, campo de atuação do gestor de pessoas.

Na atualidade, assevera Gil (2010), vive-se tempos de grande inquietação acerca do futuro das instituições políticas e econômicas. Também quanto à área de gestão de pessoas ocorrem muitas dúvidas e incertezas, todavia é improvável que desapareça, pois está diretamente veiculada ao elemento humano. Assim, a questão maior é aprender a superar os desafios advindos com a modernidade, principalmente no que se refere às mudanças: as pessoas nas organizações devem estar aptas a aprender com rapidez e continuidade.

Gil (2010) destaca especial atenção ao papel do gestor de pessoas quanto à gestão dos colaboradores nas empresas e elenca os papéis que este profissional necessita desempenhar junto aos trabalhadores. Dentre estes papéis destacam-se o:

- a) Papel de comunicador: O gestor de pessoas deve reconhecer a importância da comunicação. Além disso, é imprescindível que perceba que comunicar é diferente de informar: comunicar implica tornar algo comum, fazer-se entender, provocar reações no interlocutor, enquanto que informar é simplesmente um ato unilateral que envolve uma pessoa que tem uma informação a dar;
- b) Papel de selecionador: Como as pessoas constituem o mais importante ativo de que dispõem as organizações, os trabalhadores devem ser recrutados e selecionados com a maior competência possível, já que falhas nesse processo podem comprometer outras ações de gestão a serem desenvolvidas posteriormente;
- c) Papel de avaliador: Conhecer os fatores que formam uma lacuna entre o desempenho real e o desempenho esperado por parte do funcionário é muito importante para identificar problemas de integração, de supervisão, de motivação, de sub-aproveitamento do potencial, etc. Por isso, as pessoas estão cada vez mais preocupadas com a implantação de sistemas de avaliação do desempenho de seu pessoal;
- d) Papel de analista de cargos e salários: As organizações podem ser concebidas como sistemas de papéis. Cada indivíduo que ocupa uma posição na organização é solicitado a desempenhar um conjunto de

atividades e a manter determinados comportamentos. Somente a partir do momento em que as pessoas passam a desempenhar papéis específicos é que as organizações começam a funcionar. Por isso a preocupação em oferecer maiores salários e outros benefícios àquelas pessoas que se destacam por desempenhar a contento papéis que normalmente outras pessoas não têm competência em assumir.

Segundo a ótica de Dittrich (1999), a implantação de uma gestão de pessoas aliada a uma nova cultura organizacional, mais apta a valorizar o elemento humano, deve pautar-se no respeito ao quadro de pessoal. Assim, se o objetivo final da empresa é a lucratividade, é imperativo detectar meios de alinhar tal objetivo aos anseios dos trabalhadores, motivando-os a colaborar neste sentido.

Em vista do acima exposto, verifica-se a pertinência das empresas adotarem modernos modelos de gestão de pessoas. Com isto estarão melhor contextualizando-se com as demandas impostas pela atualidade.

2.1 Aspectos Históricos Envolvendo a Gestão de Pessoas

Em relação aos aspectos históricos da gestão de pessoas, Pires e Gaspar Filho (1988) lembram que, dentre as formas clássicas de organização nas empresas, destaca-se as propostas pela Escola Administrativa Científica. Esta escola teve seu começo no início do século XX por Frederick W. Taylor, tendo provocado verdadeira revolução no pensamento administrativo e no mundo industrial da época. A preocupação original de Taylor foi tentar eliminar os desperdícios e as perdas sofridas pelas indústrias americanas e elevar seus níveis de produtividade através da aplicação de métodos e técnicas da engenharia industrial. Indo ao encontro desta afirmação expõe-se que nesta época:

[...] foi observado que os funcionários produziam menos do que teriam potência de produzir, fazendo assim com que o trabalho fosse facilitado de modo a diminuir a necessidade do tempo usado antes, em favor do aumento do lucro (GIL, 2010, p. 13).

Conforme Gil (2010), o sistema de Administração Científica criado por Taylor fundamenta-se na racionalização do trabalho, ou seja, na simplificação dos movimentos para a execução de tarefas, o que resulta na redução do tempo consumido. Já na ótica de Fayol, para diminuir os custos era preciso ter uma produção em massa e tecnológica, capaz de desenvolver ao máximo a produtividade dos operários. Nesse sentido se buscava nos cargos de liderança,

líderes, que acabou-se por denominar de “chefes” os quais determinavam o trabalho a ser realizado e vigiavam a produção dos funcionários.

Conforme evidenciado por Chiavenato (2004), as ideias da Administração Científica geraram um modo de organização do trabalho e princípios norteadores da administração científica de recursos humanos, que foram importantes para suportar a produção de bens e serviços em larga escala, aspecto essencial para o desenvolvimento econômico do mundo ocidental na primeira metade do século XX. A esse modelo de organização do trabalho foi dado o nome de paradigma taylorista/fordista, que lembra o nome de dois dos principais expoentes da Administração Científica, Taylor e Ford.

Contudo, Davis e Newstron (1992), lembram que na década de 1930 são percebidas as primeiras fissuras nos modelos de administração de pessoas centrados no paradigma taylorista/fordista. Esse modo de organização passou a ser duramente criticado por tornar o trabalho humilhante, degradante e por não permitir um processo de desenvolvimento das pessoas por si mesmas.

Um pouco mais tarde, conforme Wright, Kroll e Parnell (2000), em meados da década de 1950, empresas norte americanas financiavam o ensino escolar de administração nos Estados Unidos. Através de estudos estas entidades concluíram que a educação formal em administração nas universidades, deveria ser entendida como uma disciplina mestra, que integrasse os conhecimentos de contabilidade, finanças, marketing, administração e economia, surgindo assim, a disciplina que ficou conhecida como política de negócios.

Como lembram Davis e Newstron (1992), em meados de 1970 nasceram as bases que deram fim nos princípios que sustentavam as formas de gestão de pessoas naquela época, espelhando-se em críticas que tinham melhores fundamentos. Já a década de 1980 trouxe uma aguda crise, fazendo com que nos anos 1990 originassem uma gama de conhecimento sobre novas propostas e experiências na forma de gerir funcionários.

Gil (2010) evidencia que o esforço das empresas em se adequar às exigências do atual contexto as conduziu à uma profunda revisão de seu comportamento, sendo a mais dramática delas a aproximação do processo decisório à base operacional. Ao fazê-lo as empresas, além de obterem maior agilidade na resposta aos estímulos do mercado, reduziram seu custo operacional, tornando esse

movimento obrigatório para que pudessem manter-se competitivas frente aos seus concorrentes.

Conforme Maximiano (2005), no final do século XX a concepção sobre o ser humano, foi se tornando mais e mais complexa. De um ser previsível e controlável por meio de estímulos econômicos e avaliações, muitas vezes de caráter punitivo, gradativamente o mundo empresarial passou a ver o homem como um ser com vontade própria, que busca no trabalho a sua realização pessoal. Deixando de ver o trabalhador somente como um recurso humano, e sim como talento humano, despontou a gestão de pessoas vendo o trabalhador como uma pessoa integral, e não mais somente como um mero fator produtivo.

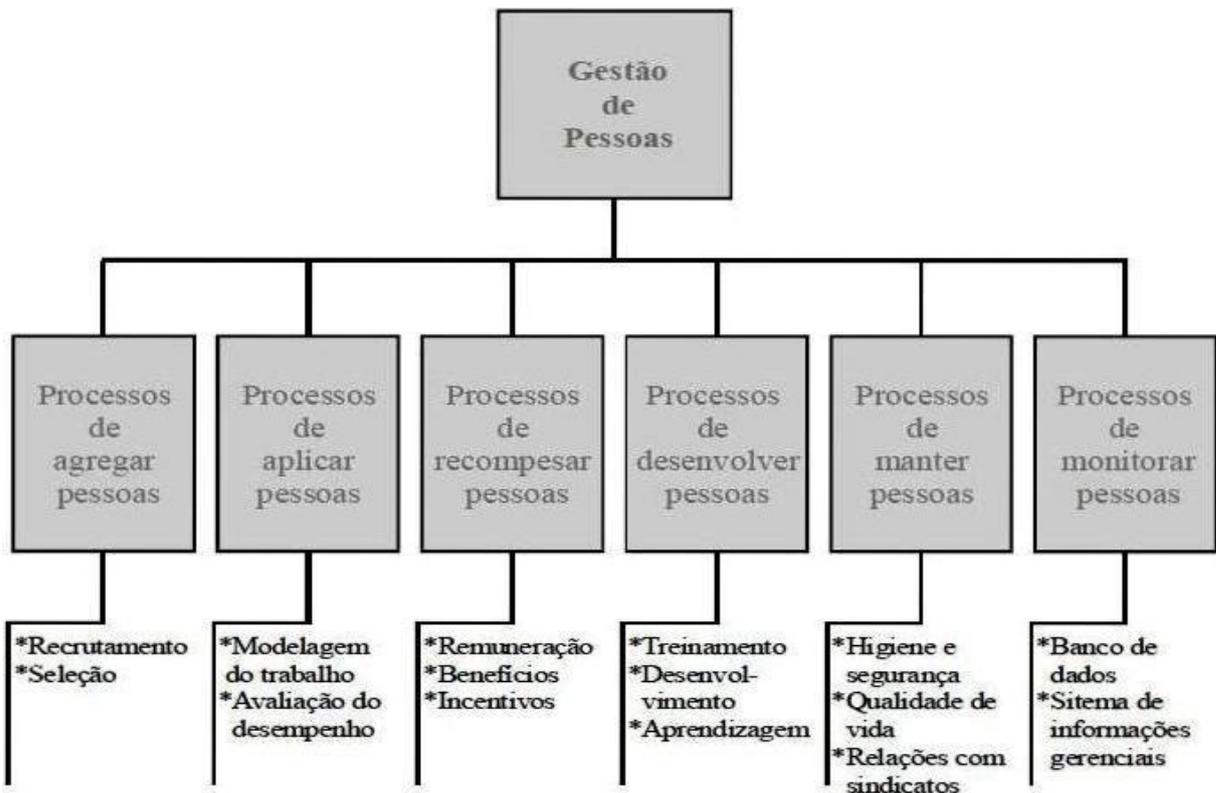
Com base no que foi anteriormente visto, percebe-se que as formas clássicas de organização associadas, em grande medida, à burocracia oriunda da Administração Científica, já não atendem às demandas do ambiente econômico dos dias de hoje. A necessidade das empresas em inovar e gerir sua rotina de trabalho forçou a busca de novos modelos organizacionais. E no que se refere ao gerenciamento dos trabalhadores, dentre os mais proeminentes está a moderna gestão de pessoas.

3 PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS

Devido ao fato da gestão de pessoas prestar valiosa contribuição para o êxito das empresas, é imprescindível que os gestores devidamente conheçam o seu conceito, a abrangência da sua atuação, os elementos que dela fazem parte e dentre outros aspectos, os processos que a compõem.

Na concepção de Chiavenato (2004), a gestão de pessoas engloba seis processos básicos: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. A figura 1 apresenta estes processos e suas respectivas práticas.

FIGURA 1 - Visão Sistêmica da Gestão de Pessoas.



FONTE: CHIAVENATO (2004), adaptado por PIZOLOTTO; DREWS (2009, p. 24).

Conforme Chiavenato (2004), em conjunto esses processos constituem um sistema, portanto, se influenciam e estão dinamicamente inter-relacionados entre si. Segundo Chiavenato (2004), o planejamento do sistema de gestão de pessoas deve se basear em sólidos objetivos capazes de servir como indicadores ou padrões de um balizamento para a avaliação de resultados. Assim, esses objetivos servirão como critérios para medir e avaliar continuamente se o sistema apresenta eficiência e eficácia em todos os seus processos.

Segundo Chiavenato (2004) ,cada um dos referidos processos tem seus objetivos e se constituem de atividades que têm início e fim. O início é decorrente da entrada (*input*) de outro processo anterior e o fim constitui o produto ou resultado (*output*) para o cliente ou usuário que utilizará como entrada para o processo seguinte.

Na continuidade deste trabalho cada um destes processos serão vistos em maiores detalhes.

3.1 Processo de Agregar Pessoas

Em referência ao processo de agregar pessoas Pizolotto e Drews (2009), esclarecem que este processo é responsável pelo planejamento e integração das pessoas na organização, além do próprio recrutamento e seleção dos profissionais. Expõe-se que:

No processo de AGREGAR pessoas à organização são desenvolvidas as atividades de recrutamento e seleção de pessoal. Esse é um dos papéis mais críticos para o gestor de recursos humanos, posto que a inclusão de novos indivíduos requer uma análise criteriosa, considerando a importância que os mesmos assumem na condução dos objetivos organizacionais (ROBBINS; DECENZO, 2004 *apud* PASSOS, 2006, p. 2).

Chiavenato (2004) lembra que as organizações variam seus processos de agregar pessoas, podendo ser desenvolvidos de modo tradicional, sendo que então o enfoque recai apenas nas operações e procedimentos com o objetivo de preencher determinada vaga, ou de maneira estratégica e moderna, quando busca a melhoria do capital intelectual e a agregação de novos valores aos ativos intangíveis da entidade. Afirma-se que:

Atrair e agregar talentos significa não somente pensar nas atividades presentes e operações da empresa, mas principalmente no seu futuro e destino. As pessoas que estão ingressando hoje na empresa poderão ser mais adiante, os futuros dirigentes. Cada candidato deveria ser tratado como um futuro diretor (ou presidente), pois somente assim seria possível a construção de alicerces para consolidar a visão organizacional. As organizações estão sempre agregando novas pessoas para integrar seus quadros, seja para substituir funcionários que se desligam, seja para ampliar o quadro de pessoal em épocas de crescimento e expansão (CORADINI; MURINI, 2009, p. 60).

A figura 2 traz uma representação do processo de agregar pessoas.

FIGURA 2 – Processo de Agregar Pessoas.



FONTE: PIZOLOTTO; DREWS (2009, p. 26).

Em referência ao planejamento, uma das fases do processo em estudo, Pontes (1996), citado por Pizolotto e Drews (2009), explica que este consiste em uma técnica utilizada para determinar a provisão e demanda de empregados que serão necessários na organização. É esta técnica que possibilita a administração se preparar para encontrar pessoas certas e as colocar nos lugares certos, a fim de serem cumpridos tanto os objetivos organizacionais quanto os individuais.

Em se tratando do recrutamento, Pizolotto e Drews (2009), afirmam que este objetiva atrair qualificados e capazes candidatos para preencher as vagas existentes na empresa. Há diversos meios de recrutamento, como externo (divulgando as vagas para o mercado de trabalho exterior à organização), interno (divulgando as vagas dentro da organização) e misto (utilizando-se das duas formas, concomitantemente ou não). Por sua vez, as principais fontes de recrutamento são anúncios em jornais de grande circulação, mídia em geral, universidades, internet, sistema boca a boca, etc.

Quanto à seleção, conforme Pizolotto e Drews (2009), esta fase visa escolher entre os candidatos recrutados aquele mais adequado ao cargo existente na empresa. Os instrumentos de seleção mais comumente aplicados na atualidade são: análise de currículo, testes situacionais, de conhecimentos e psicológicos,

entrevista, dinâmica de grupo, grafologia e numerologia. Lembra-se que são várias as:

[...] técnicas de recrutamento e seleção, o que demanda do gestor de RH habilidades e competências para efetuar análises e decisões que permitam a busca e a identificação do profissional adequado ao perfil e as necessidades organizacionais (PASSOS, 2006, p. 2-3).

Por fim, quanto à integração, Pizolotto e Drews (2009) explicam que esta fase consiste no processo de adaptação do novo funcionário à organização. Geralmente é realizada em três momentos: a) a integração propriamente dita (momento inicial em que o trabalhador chega à empresa e passa a conhecer a estrutura, as normas, direitos, deveres, etc.); b) ambientação (período que normalmente dura o tempo do contrato de experiência ou mais, dependendo do cargo; vem a ser o período em que o novo colaborador se ambienta ao setor em que trabalha, ao seu grupo e às condições de trabalho); e c) endomarketing (processo contínuo de integração/atualização do colaborador às mudanças e à dinâmica organizacional).

Após o processo de agregar pessoas tem início o seguinte processo, que é o de aplicar pessoas.

3.2 Processo de Aplicar Pessoas

Conforme Passos (2006), o processo de aplicação das pessoas está relacionado à integração do indivíduo ao cargo para o qual foi selecionado, bem como a sua socialização na organização. Assim, torna-se necessário que o mesmo adapte o seu comportamento à cultura e aos valores da empresa, bem como aos direitos e deveres que deve observar. O autor afirma ainda que:

[...] o processo de aplicação necessita e é conduzido pelo projeto, análise e descrição do cargo e pela avaliação de desempenho, posto que através dessas fases delimita-se a função, determina-se tarefas e responsabilidades e estabelecem-se mecanismos ou conceitos a serem alcançados (PASSOS, 2006, p. 3).

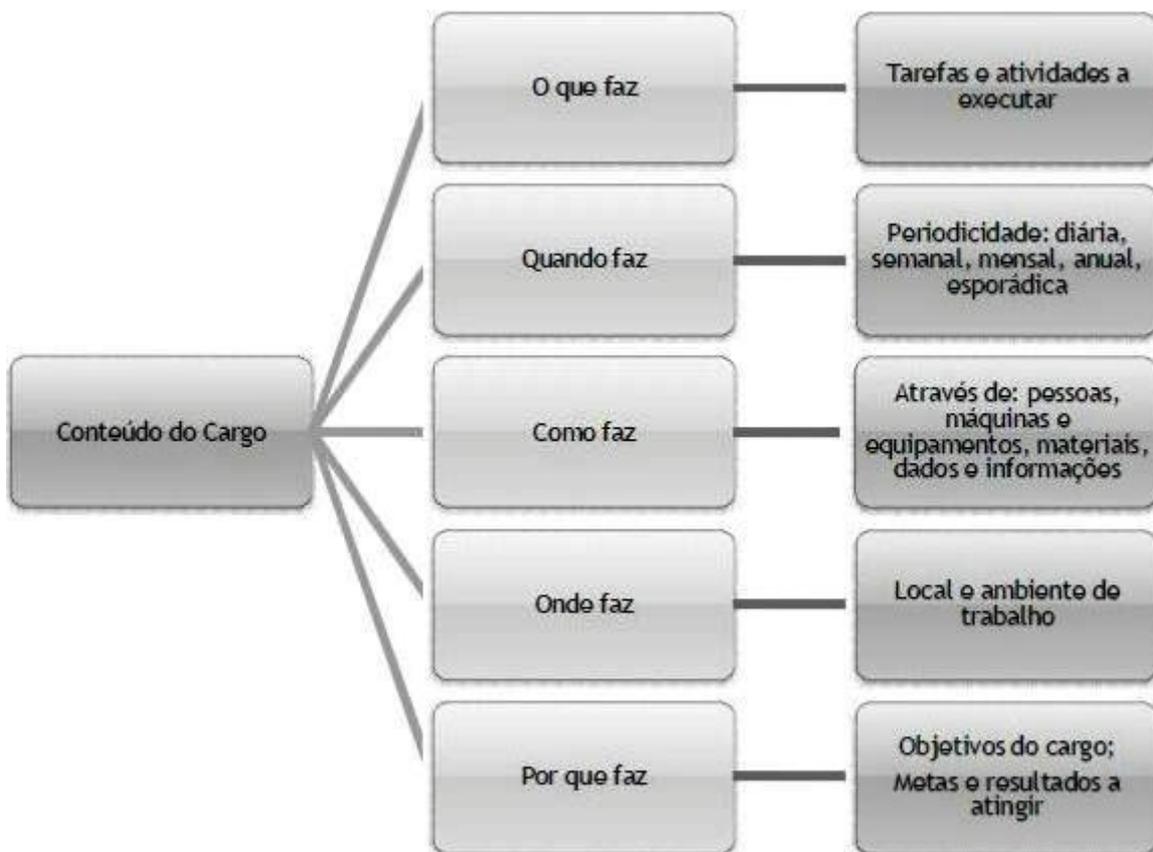
Pizolotto e Drews (2009) expõem que este processo é composto por três fases principais: o cargo, a descrição e análise do cargo e a avaliação de desempenho humano.

Em referência ao cargo Pizolotto e Drews (2009), observam que este constitui a base da aplicação das pessoas na organização. É composto pelas atividades a serem desempenhadas pelo indivíduo e ocupa uma determinada posição na estrutura da organização, sendo que para desempenhar suas atividades

a pessoa que ocupa um cargo deve ter uma posição definida. O cargo, desta forma, constitui uma unidade da organização e consiste em um conjunto de deveres e responsabilidades que o tornam distinto dos demais.

Por sua vez, em se tratando da descrição e análise de cargos, Pizolotto e Drews (2009), esclarecem que esta fase relata as tarefas, deveres e responsabilidades do ocupante. Também Chiavenato (2004), pronuncia-se a respeito ao afirmar que, quando se descreve o cargo, faz-se uma enumeração das tarefas e atribuições relativas ao seu ocupante, conforme pode ser visualizado na figura 3.

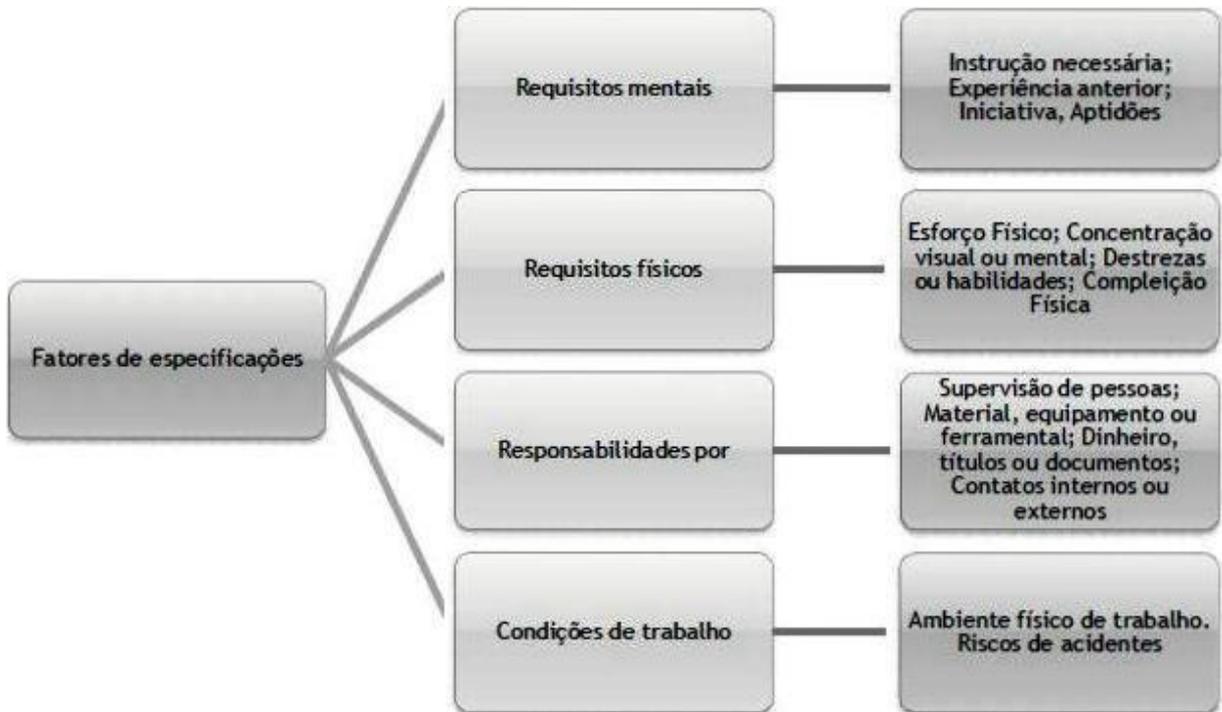
FIGURA 3 – Descrição de Cargos.



FONTE: PIZOLOTTO; DREWS (2009, p. 29).

Pizolotto e Drews (2009) explicam que através da análise do cargo é possível verificar se a pessoa está apta física e mentalmente para ocupar determinada posição e se possui o perfil desejado para desempenhá-la, como exposto na figura 4.

FIGURA 4 – Análise de Cargos.



FONTE: PIZOLOTTO; DREWS (2009, p. 29).

Por fim, quanto à avaliação de desempenho, Pizolotto e Drews (2009), entendem esta fase como a comparação da relação entre o desempenho atual ou passado de um colaborador e seus padrões de desempenho. A avaliação de desempenho é também definida como:

[...] um processo de mensuração dos indicadores de desempenho do funcionário [...]. Constitui um importante meio para identificar e resolver problemas de desempenho, focando para uma melhoria contínua e qualidade nas relações (KNAPIK, 2005, p. 190).

Gil (2010) destaca que alguns avaliadores valem-se da avaliação de desempenho apenas para preencher um formulário cobrado pela área de gestão de pessoas, não percebendo a importância deste instrumento. Não percebem também as consequências que podem causar ao não aplicar a avaliação de desempenho de forma correta, com o objetivo de orientação para resultados, programação de treinamentos, mudanças ou até mesmo promoções. O autor ressalta que também é de extrema importância que gestores e subordinados entrem em acordo sobre o desempenho esperado e acompanhem periodicamente esse processo.

Conforme é observado por Dressler (2003), a avaliação de desempenho estabelece metas a serem alcançadas e esse processo é medido através do

feedback, que vai esclarecer dúvidas, mostrar os pontos positivos e os pontos a serem mais bem desenvolvidos. Assim, o trabalhador tem uma referência de seu desempenho e do que precisa fazer para alcançar melhores resultados na próxima avaliação.

Ainda em relação à avaliação de desempenho, Stumpf e Gottardi (2014), informam que esta pode ser atrelada à recompensa na remuneração do funcionário e servir como incentivo para a melhoria contínua, bem como quanto ao maior comprometimento em relação aos seus resultados.

3.3 Processo de Recompensar Pessoas

Em se tratando do processo de recompensar pessoas Chiavenato (2004), expõe que estes processos são fundamentais para a motivação funcional e, por extensão, para o alcance dos objetivos da organização. Isto se dá por haver uma relação direta entre os objetivos individuais dos trabalhadores com as metas empresariais, uma vez que funcionários satisfeitos tendem a colaborar com maior entusiasmo para a consecução dos objetivos da organização da qual fazem parte.

Pizolotto e Drews (2009) expõem que as pessoas ocupam cargos e executam tarefas visando cumprir com os objetivos e metas traçados pela empresa, recebendo em contrapartida um retorno, isto é, uma remuneração conceituada como:

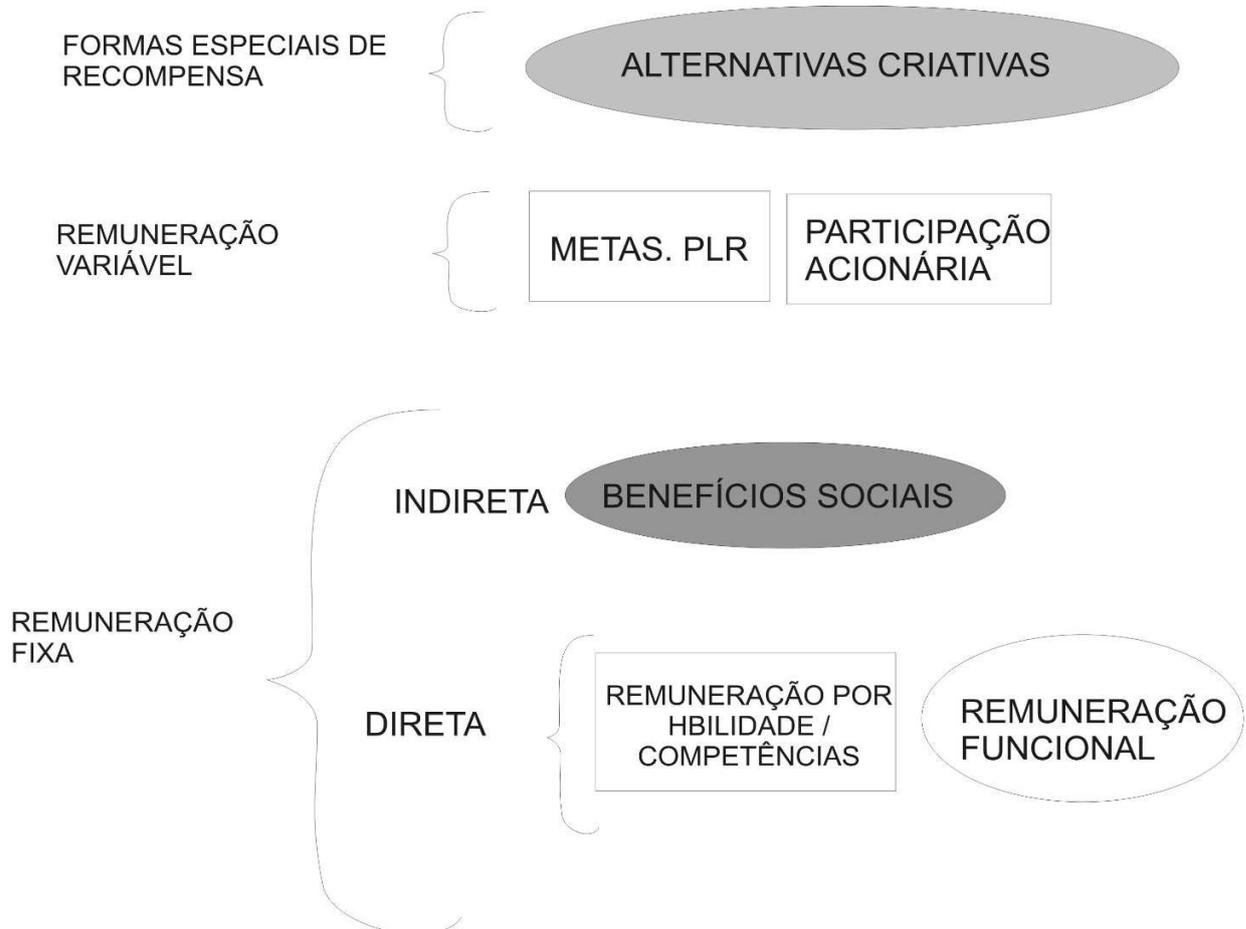
[...] a contrapartida econômica e/ou financeira de um trabalho realizado pela pessoa. [...] A remuneração traduz em muitas situações a importância relativa da pessoa para a empresa e seu *status* profissional para o mercado (DUTRA, 2002, p. 181).

Pizolotto e Drews (2009), baseados em Cotrim (1997) e Gomes (1996), esclarecem que há diferença entre salário e remuneração. Enquanto que salário é o retorno econômico decorrente da relação de emprego, remuneração é tudo aquilo que o empregado recebe da empresa em troca de seu trabalho, ou seja, salário, adicionais, benefícios, serviços sociais, etc. Enfatiza-se que:

A remuneração, se apropriadamente administrada, pode ser um instrumento efetivo para melhorar o desempenho e a satisfação do colaborador. Os programas de remuneração, quando mal administrados, conduzem a uma alta rotatividade, absenteísmo elevado, mau desempenho e insatisfação no cargo. Para que a remuneração seja apropriada ela precisa ser equitativa (igual) interna e externamente (PIZOLOTTO; DREWS, 2009, p. 32).

Pizolotto e Drews (2009) explicam que um plano de remuneração é constituído por uma parte fixa, uma parte variável e uma parte composta de formas especiais de recompensa, conforme pode ser visualizado na figura 5.

FIGURA 5 – Modelo de Plano de Remuneração.



FONTE: PIZOLOTTO; DREWS (2009, p. 32).

Chaves (2007), citado por Stumpf e Gottardi (2014), afirma que a remuneração é um dos principais fatores que devem ser avaliados quando se quer analisar a motivação e satisfação em uma organização, visto ser uma forma de recompensa, estabilidade e valorização profissional. Ao medir a satisfação em relação à remuneração recebida pelo trabalhador, a organização pode tomar ações de reenquadramento e possível pesquisa salarial para se comparar com outras empresas do mesmo segmento.

Dentre as formas de recompensar satisfatoriamente os seus funcionários a empresa pode apostar, com muito sucesso, nos planos de carreira do seu quadro de recursos humanos. Com isto estará promovendo a satisfação e elevando a

autoestima dos colaboradores e, conseqüentemente, harmonizando-os com os objetivos da organização. Neste sentido,

Carreira pode ser definida como a trajetória do trabalhador desde sua chegada à empresa ou cargo até seu desligamento, regida por regras específicas, assim como seu desenvolvimento profissional, remuneração e avaliação de desempenho (RIBEIRO *et al.*, 2009, p. 195).

Em vista do exposto, verifica-se a importância da empresa, por meio da gestão de pessoas, devidamente remunerar o colaborador, direcionando esforços quanto a sua satisfação em relação ao salário e demais benefícios que recebe como forma de motivá-lo, o que refletirá benéficamente para a permanência e crescimento na entidade no ambiente onde atua.

3.4 Processo de Desenvolver Pessoas

No sentido de desenvolver pessoas Passos (2006), esclarece que as empresas partem do pressuposto de que estão inseridas em um ambiente dinâmico e sujeito a mudanças, o que requer constantes adaptações nos seus processos de produção, nas formas de atender seus clientes, no desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços, etc. Assim, uma vez que as organizações procuram estabelecer uma sintonia e equilíbrio com o meio, torna-se necessário que a empresa programe mecanismos de desenvolvimento organizacional, de capacitação de seus colaboradores e promova uma eficiente comunicação interna.

Pizolotto e Drews (2009) esclarecem que o processo de desenvolver pessoas é realizado por meio do treinamento, desenvolvimento e da gestão por competências.

Em relação ao treinamento, Boog (1999) explica que este consiste em um processo educacional de curto prazo, que emprega procedimentos sistematicamente organizados através dos quais as pessoas adquirem conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o exercício de determinado cargo.

Segundo Boog (1999), treinamento é um ato intencional de fornecer os meios para possibilitar a aprendizagem que, por sua vez, é um fenômeno que surge dentro do indivíduo como resultado dos esforços desse mesmo indivíduo. Desta forma, a aprendizagem é uma mudança no comportamento que ocorre no dia a dia das pessoas, e o treinamento orienta essas experiências de aprendizagem em um

sentido positivo com a intenção de que os funcionários possam desenvolver seus conhecimentos e habilidades.

Para Malone e Edvinsson (1998), treinar significa preparar uma pessoa ou um grupo de pessoas para executar determinadas tarefas, seja qual for a natureza destas tarefas. Na atualidade, treinar alguém para executar uma atividade mais elaborada é algo fundamental, pois é elevado o número de técnicas, ferramentas e outros meios que as pessoas dispõem para executarem suas tarefas da melhor forma possível. Além disso, é necessário salientar que o treinamento não ensina somente a usar ferramentas, mas também a interagir com as pessoas envolvidas nas tarefas, nos mais diversos níveis. Desta forma afirma-se que:

[...] o treinamento é um processo educacional através do qual as pessoas adquirem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos preestabelecidos. Nas organizações o treinamento é voltado para a transmissão de conhecimentos específicos ao ambiente de trabalho, às tarefas desempenhadas pelo funcionário (BOOG, 1999, p. 20).

Para Gil (2010), o ambiente dinâmico das organizações requer o desenvolvimento de ações voltadas à constante capacitação das pessoas, objetivando torná-las realmente eficazes naquilo que fazem. Tanto é que, com frequência cada vez maior, as empresas vêm desenvolvendo programas de formação, treinamento e desenvolvimento a ponto de muitas organizações decidirem-se pela instalação não apenas de centros de treinamento e desenvolvimento, mas até mesmo de centros educacionais e universidades corporativas.

Ainda em se tratando do treinamento no meio empresarial, Ângelo (2007), esclarece que, para superar suas dificuldades, as empresas que planejam estrategicamente estão investindo em treinamentos que levam as pessoas ao autoconhecimento e autodesenvolvimento, buscando uma maior qualificação em equipes multidisciplinares, bem como procuram adaptar os móveis e as condições dos postos de trabalho visando o conforto e o bem estar de seus colaboradores.

Boog (1999) menciona que, em algumas organizações, o treinamento é um investimento empresarial destinado a capacitar uma equipe de trabalho a fim de reduzir ou eliminar a diferença entre um determinado desempenho e os objetivos propostos. Assim, o treinamento não deve ser considerado uma despesa, mas um investimento cujo retorno é altamente compensador para a organização.

Em relação ao desenvolvimento, Pizolotto e Drews (2009), explicam que este é um processo educacional, realizado a longo prazo que se vale de procedimentos sistemáticos e organizados, com os quais as pessoas adquirem conhecimentos conceituais e teóricos para propósitos genéricos.

Conforme Pizolotto e Drews (2009), o desenvolvimento dos trabalhadores visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o elemento humano, objetivando o seu crescimento profissional em determinada carreira na empresa ou para que se torne mais eficiente e produtivo no seu cargo. Tem por objetivo resultados eficazes e eficientes e proporciona aperfeiçoamento; mudança de atitudes e comportamentos; desenvolvimento de capacidades e habilidades; preparação para o desempenho do cargo; e formação profissional.

Segundo Bispo (2008), o investimento no desenvolvimento das competências comportamentais, gera benefícios significativos para a organização, dentre os quais se destacam o aumento da eficácia organizacional (as equipes passam a ter mais inspiração para superação de metas), além de que a colaboração nos processos de liderança das equipes fica mais acentuada, fazendo com que tanto a motivação das pessoas, como a concentração dos esforços em busca do objetivo corporativo ganhem mais destaque.

Além disso, conforme Bispo (2008), o desenvolvimento impulsiona as pessoas pelo sentido de utilidade e de excelência, preenchendo, inclusive, o sentimento de satisfação pessoal no trabalho. Esta satisfação, por sua vez, realimenta o processo motivacional e permite a situação de aprendizado para desafiar as condições atuais e partir para novos objetivos. Dessa forma, a empresa obtém melhor retorno sobre o capital investido, efetividade das ações em longo prazo, incorporação do sistema de gestão na cultura organizacional e forte vantagem competitiva pela condição de reação às adversidades. Afirma-se que:

[...] o profissional precisa manter-se atualizando seus conhecimentos, técnicas e habilidades, a fim de conseguir seu aperfeiçoamento, capacitação e qualificação profissional por meio de uma educação continuada, quer por iniciativa própria e numa opinião mais abrangente, por empreendimento das organizações que almejam o desenvolvimento do seu quadro de recursos humanos (MIRANDA, 2006, p. 384).

Miranda (2006) informa que a educação continuada, elemento integrante do desenvolvimento, busca corrigir distorções da formação inicial do colaborador e também contribui como aprendizado permanente das inovações e transformações

que ocorrem na sociedade e que refletem na mudança de formas de pensar, sentir e agir.

Miranda (2006) assevera que a formação continuada pode ser praticada de diversas formas: participação em seminários, congressos, conferências ou ciclos de debates; leitura de trabalhos de congressos publicados em anais, livros e periódicos especializados nacionais e estrangeiros; cursos de características e duração diversificada, teóricos ou práticos (ministrados por escolas e associações profissionais); programas de pós-graduação; estudos individuais e em grupos com colegas; visitas técnicas; conversas com colegas para troca de experiências; e participação em grupos de discussão. Miranda (2006) destaca, também, que uma oportunidade para reciclagem profissional são os cursos de educação à distância, permitida pela facilidade de rapidez no desenvolvimento da internet e outros avanços da tecnologia da informação e da comunicação.

Por fim, em relação à gestão por competências, Dutra (2002), esclarece que desenvolver uma gestão por competências está intrinsecamente relacionado a buscar um modelo de gestão de pessoas onde a estratégia do negócio e a arquitetura organizacional encontram-se articulados à maneira de gerir pessoas. Tal modelo permite correlacionar de maneira efetiva a contribuição de cada indivíduo ao desenvolvimento e ao sucesso da empresa ou negócio. Textualmente, o autor afirma que: "[...] uma pessoa é competente quando, com suas capacidades, consegue entregar e agregar valor para o negócio/empresa, para ela própria e para o meio onde vive" (DUTRA, 2002, p. 102).

Pizolotto e Drews (2009) asseveram que a gestão de pessoas que tem por base as competências dos seus trabalhadores é requisito básico para as organizações da atualidade. Pizolotto e Drews (2009) explicam que, para ser contratada, a pessoa necessita possuir determinadas competências para preencher o perfil que as empresas exigem, sendo que as próprias empresas precisam se adequar a esta nova realidade.

Segundo Bispo (2008), as constantes mudanças vividas no meio corporativo levam as empresas a se adaptarem ao novo e isso não se restringe apenas à aquisição de novas tecnologias. Dentro desse contexto, as pessoas também são convidadas a acompanharem as transformações e isso, na prática, significa aprimoramento de competências tanto técnicas quanto comportamentais.

Conforme Volpato e Cimbalista (2002), as organizações com cultura e valores compatíveis com sua prática são centradas no desenvolvimento das competências de seus funcionários e, conseqüentemente, mostram claramente a estes, mediante o seu aprimoramento profissional e aumento de suas competências, o quanto eles são importantes para a empresa. Os autores lembram ainda que: “O desenvolvimento de competências deve estar baseado em um bom fluxo de informação, responsabilidade e confiança mútua” (VOLPATO; CIMBALISTA, 2002, p. 81).

Em vista do exposto, verifica-se a importância da empresa investir no aprimoramento profissional do colaborador, direcionando esforços quanto a sua qualificação continuada como forma de motivá-lo e harmonizá-lo com os objetivos da organização, o que refletirá benéficamente para a permanência e desenvolvimento da empresa na atmosfera que opera.

3.5 Processo de Manter Pessoas

Igualmente aos demais processos que compõem a gestão de pessoas aponta-se a importância da manutenção dos trabalhadores. Pizolotto e Drews (2009) explicam que no processo de manter pessoas a empresa decide sobre as questões de higiene e segurança, relações sindicais e qualidade de vida no trabalho. O seguinte enunciado vai ao encontro desta afirmação:

Os processos de MANUTENÇÃO do contingente humano estão relacionados às atividades de higiene e segurança do trabalho visando a preservação da integridade física e mental dos funcionários e a promoção da qualidade de vida no trabalho. Portanto, engloba as políticas de segurança, o respeito às normas do Ministério do Trabalho, o planejamento e a instituição de um ambiente de trabalho salutar (PASSOS, 2006, p. 3).

Em relação à higiene e segurança no trabalho, Pizolotto e Drews (2009) afirmam que as mais diversas organizações, amparadas na legislação ou em programas de qualidade de vida, adotam programas que visam conferir aos colaboradores o melhor tratamento preventivo à saúde física e mental, bem como as melhores condições de trabalho e proteção individual e coletiva. Para tanto se dá ênfase à:

- a) Estabelecer um conjunto de normas e procedimentos que objetivam proteger a integridade física e mental do trabalhador, preservando-o de riscos à saúde relativos às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde as atividades são executadas;

- b) Estabelecer um conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas no intuito de prevenir acidentes, eliminando as condições inseguras e orientando as pessoas para a prática preventiva de riscos e doenças laborais.

Pizolotto e Drews (2009) relacionam mecanismos preventivistas ligados à higiene e segurança no trabalho, como o Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT); a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA); Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho (SIPAT); Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) e Programa de Controle Médico da Saúde Ocupacional (PCMSO). Em relação à proteção dos trabalhadores a legislação enfatiza a atenção quanto ao uso de Equipamento de Proteção Individual e Coletivo (EPI e EPC).

Pizolotto e Drews (2009) esclarecem que a manutenção dos colaboradores abrange também a forma como se estabelecem as relações internas da gerência com sua equipe, da liderança da equipe e dos processos de comunicação. Paralelamente a estas relações encontra-se a representação sindical dos trabalhadores, que geralmente é vista como inimiga, mas que na verdade pode vir a ser importante parceira quanto à condução de problemas que exigem a intervenção da estrutura civil organizada. São elementos integrantes das relações sindicais a realização das convenções coletivas que regulam aspectos econômicos, sociais e assistenciais, bem como as homologações de acordos coletivos e de rescisões contratuais.

O último processo de gestão de pessoas é o de monitoração do elemento humano, como visto a seguir.

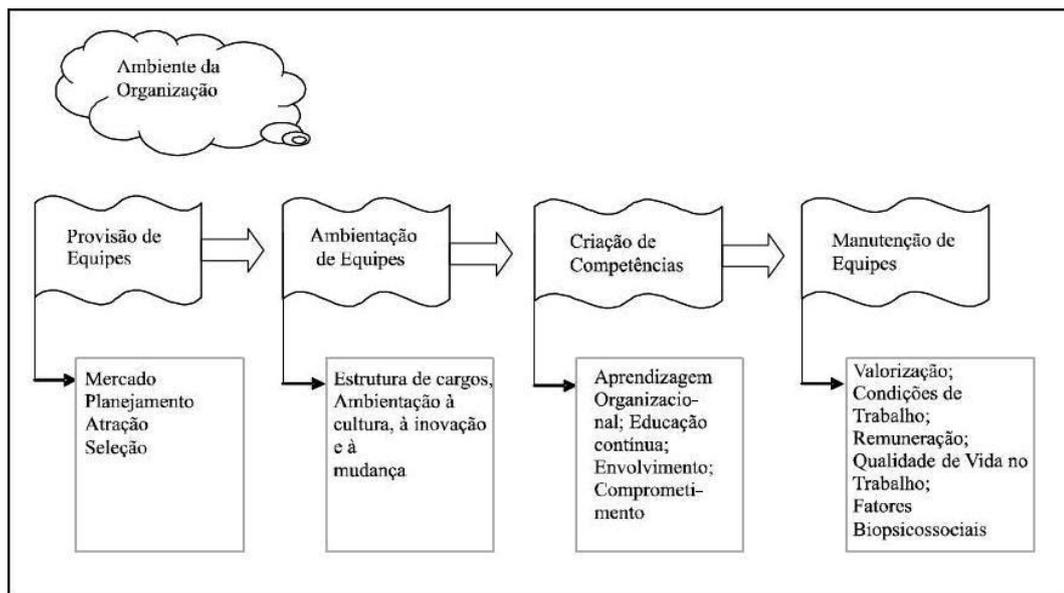
3.6 Processo de Monitorar Pessoas

Chiavenato (2004) aponta a necessidade de controlar e verificar os resultados dos trabalhadores. Neste sentido salienta a importância de valer-se de sistemas de informações gerenciais objetivando planejar de melhor forma os recursos humanos, o que leva à eficaz tomada de decisão no que se refere à gestão de pessoas. Assim, torna-se imperativo que haja um permanente monitoramento do pessoal como forma de realimentar as entradas do sistema de gestão de pessoas, o

que proporciona dados para possíveis e imprescindíveis reajustamentos do sistema, conferindo maior eficácia às ações que envolvem o processo de gerir pessoas.

Corroborando e ampliando este aspecto, Pizolotto e Drews (2009), asseveram que, para se obter eficácia e eficiência nos processos de buscar, aplicar, recompensar, desenvolver e manter pessoas é necessário exercer controle sobre os referidos processos. Para tanto se faz pertinente um banco de dados devidamente estruturado capaz de gerar as informações gerenciais por meio do Sistema de Informações em Gestão de Pessoas (SIGP). Este sistema encontra-se constituído por um conjunto organizado de informações sobre pessoas, dispositivos e procedimentos que fornecem aos gestores informações para ajudá-los a atingir as metas da empresa. A figura 6 estrutura o cenário que é abrangido pelo Sistema de Informações em Gestão de Pessoas.

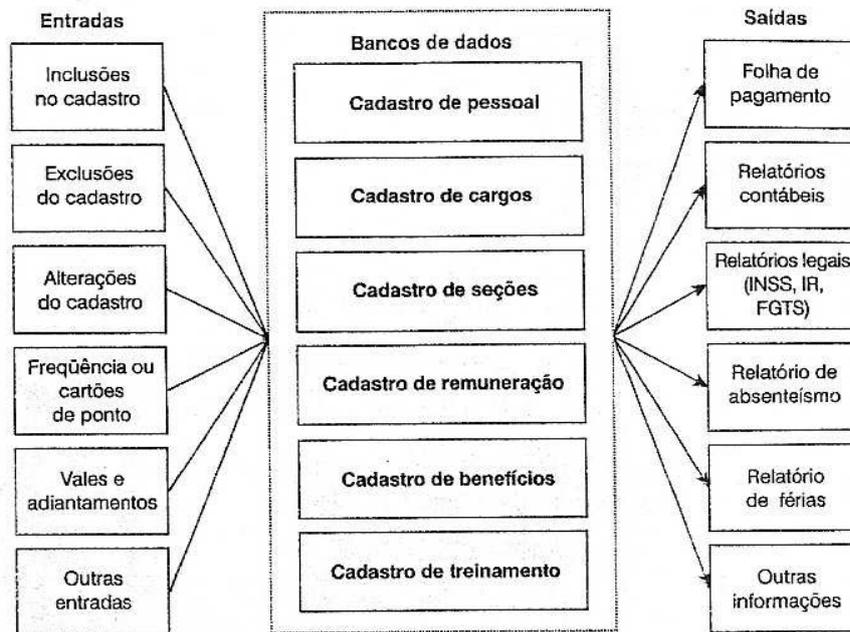
FIGURA 6 - Representação de Abrangência de um Sistema de Informações.



FONTE: DREWS; PIZOLOTTO (2009, p. 38).

Por sua vez, a figura 7 apresenta um Sistema de Informações de Gestão de Pessoas (SIGP). Este sistema permite que a organização tome as suas decisões e planeje estrategicamente suas práticas e políticas de gestão de pessoas, sendo que estas, irão nortear as atitudes e o comportamento dos colaboradores da organização.

FIGURA 7 - SIRH/SIGP.



FONTE: CHIAVENATO (2004, p. 465).

Drews e Pizolotto (2009) enumeram os indicadores de desempenho em gestão de pessoas proporcionados pelo monitoramento dos colaboradores:

- a) Estrutura de gestão de pessoas: provê informações sobre o valor e a contribuição dos profissionais em gestão de pessoa, acerca seu posicionamento, o nível de competência dos indivíduos da referida estrutura, e se está atualizada ou não;
- b) Remuneração: avalia as estratégias, os sistemas de recompensa, resultados de ações como trabalho em equipe, criação de um ambiente laboral saudável, de compartilhamento, etc.
- c) Benefícios: permitem analisar o sistema de recompensa adotado pela empresa;
- d) Absenteísmo e rotatividade: verifica o índice de ausências não programadas ao trabalho e troca de empresa por parte dos funcionários;
- e) Recrutamento e seleção: destina-se a identificar, atrair, selecionar e contratar os melhores profissionais do mercado de trabalho;
- f) Educação, aprendizagem, treinamento e desenvolvimento: baseia-se na constatação de que os empregados sentem-se satisfeitos quando

vivenciam situações de aprendizado e crescimento contínuo na organização;

- g) Saúde ocupacional: trata da preservação da vida saudável, aumento do bem estar e da produtividade, redução das despesas e demais aspectos humanos e sociais envolvidos nesta questão;
- h) Relações trabalhistas: objetiva apresentar informações para uma gestão estratégica com a força de trabalho da própria empresa e também com profissionais terceirizados;
- i) Perfil das pessoas: almeja identificar as competências da força de trabalho para devidamente direcionar investimentos em desenvolvimento.

Ante o exposto, verifica-se a importância dos seis processos que compõem a gestão de pessoas - agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. Através dos referidos processos a gestão do elemento humano nas empresas dá-se a contento, o que reflete de modo extremamente positivo para o alcance das metas empresariais.

4 MODERNAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS

A nova economia mundial exige que as organizações estejam em constante processo de inovação, sendo que as empresas que quiserem se manter competitivas necessitam ser flexíveis, responder rapidamente às mudanças de mercado e contar com o comprometimento dos trabalhadores, atraindo e retendo talentos humanos em seu meio. Neste sentido, Fleury e Fleury (2000, p. 64), evidenciam que: “[...] a década de 90, com seus desafios de crescente competitividade e globalização das atividades, levou ao alinhamento definitivo das políticas de recursos humanos às estratégias empresariais”.

Segundo Hamel e Prahalad (1995), atualmente as organizações estão enfrentando desafios em suas estruturas internas. Com o avanço tecnológico a inovação torna-se uma ameaça constante para as empresas, sendo que a competição para o futuro exige o desenvolvimento de uma nova visão estratégica de dentro para fora. Esta inovação está fundamentada principalmente no fator humano, e que pode ser um elemento facilitador ou de resistência nos processos de mudança.

Por sua vez, Lima (2009) pondera que, além dos desafios internos, as empresas têm enfrentado graves obstáculos relacionados com o meio externo. Para o autor as organizações vêm passando por grandes transformações em função de pressões que recebem tanto do contexto interno quanto do contexto externo. As mudanças por que passam não estão limitadas às suas estruturas organizacionais, seus produtos ou seus serviços, mas afetam também seus padrões comportamentais, culturais, políticos e suas relações de poder. Estas mudanças revelam-se ser não de natureza episódica, mas processos contínuos na vida das empresas.

Lima (2009) lembra que, a partir da década de 1980, o questionamento e as profundas modificações das práticas organizacionais foram motivadas por uma sequência de ondas de globalização, inicialmente do sistema financeiro, posteriormente do sistema de comercialização e, atualmente, do sistema de produção. À globalização foi soma da vultosa turbulência tecnológica e cada vez maior nível de exposição das organizações em função da necessidade do estabelecimento de parcerias com fornecedores, clientes e concorrentes, tornando-as muito mais susceptíveis às transformações do ambiente onde se inserem.

Assim, conforme Lima (2009), o esforço das empresas após a década de 1980 para se adequarem às exigências do contexto externo conduziram-nas a uma profunda revisão de seu comportamento, o que refletiu diretamente na gestão de pessoas. Neste sentido constata-se que:

Para possibilitar a mudança organizacional e permitir o gradativo deslocamento da administração tradicional para uma administração eminentemente participativa existe um aspecto determinante e crucial: o gerenciamento das pessoas que trabalham nas empresas (CHIAVENATO, 2002, p. 70-71).

Gonçalves e Santos (2005), asseveram que, diante dos novos e constantes desafios que são impostos pelos rumos globais, é condição indispensável à área de gestão de pessoas repensar sua atuação, tanto no que diz respeito às práticas e ações implementadas até então quanto em relação aos resultados alcançados ou almejados. Assim, é preciso devidamente compreender o papel desta área e o quanto sua contribuição pode favorecer para o alcance dos objetivos organizacionais.

Conforme Gonçalves e Santos (2005), as pessoas, mais do que nunca, necessitam ser vistas como parceiros da organização, descartando-se completamente a ultrapassada concepção de que os trabalhadores são meros agentes passivos do processo produtivo. Assim, ao entender a importância e poder das pessoas estas passam a ser vistas como parceiras dotadas de inteligência e criatividade capazes de levar as organizações à alcançar patamares jamais antes imaginados.

Brock *et al.* (2015), evidenciam que os responsáveis pelas estratégias de gestão de pessoas precisam dar-se conta que, na atual conjuntura econômica é preciso ter, além de uma linha de produção com equipamentos modernos e capazes de produzir de acordo com a demanda de mercado, empregados qualificados, proativos e comprometidos com o crescimento da organização. As empresas que conseguirem qualificar os seus trabalhadores de modo que respondam com agilidade, rapidez e competência às mudanças de mercado, possuirão uma importante vantagem competitiva. Uma vez alcançado este objetivo cabe à empresa envidar esforços no sentido de reter estes talentos em seu meio, além de atrair outros.

Ante as informações apresentadas pode-se afirmar que a implantação de um moderno modelo de gestão de pessoas, onde o trabalhador é visto como o maior

ativo intangível de uma organização contribui para a satisfação dos empregados e, conseqüentemente, para o sucesso da organização no meio em que atua, criando, assim, diferenciais competitivos ante a concorrência. Para tanto, torna-se imperativo que os gestores conscientizem-se da importância da avaliação de desempenho na gestão de pessoas, tema abordado na continuidade deste trabalho.

5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Na moderna gestão de pessoas destaca-se a avaliação de desempenho como necessária ferramenta para se obter o melhor dos trabalhadores e, assim, se alcançar o êxito quanto aos objetivos empresariais.

Chiavenato (2004) conceitua avaliação de desempenho como sendo uma apreciação da evolução e/ou do desempenho de cada trabalhador no cargo em que exerce dentro da empresa e de seu potencial de desenvolvimento futuro.

De acordo com Pontes (2005), a avaliação de desempenho é um programa amplo, que deve antes de mais nada servir como retro informação sobre o desempenho do trabalhador na criação de um clima de diálogo entre chefe e subordinado, a fim de melhorar o desempenho deste e servir como instrumento de desenvolvimento de sua carreira. Desta forma, se faz necessária uma análise holística para devidamente compreender o papel da avaliação de desempenho no contexto empresarial, compreendendo as teorias e adequadamente as executando a fim de se perceber a evolução do trabalhador e da própria organização.

Conforme Chiavenato (2004), a avaliação de desempenho não é uma prática recente no mundo empresarial. No momento em que uma pessoa começa a trabalhar para outra ou para uma organização seu trabalho passa a ser avaliado em termos de relação entre custo e benefício. Assim, esta preocupação já havia sido constatada na escola da Administração Científica de Taylor, momento em que as primeiras teorias a respeito começaram a ser desenvolvidas.

A princípio, como evidencia Chiavenato (2004), a ênfase da avaliação era medir o desempenho da máquina comparando-a ao homem, sempre com destaque para a máquina. Ou seja, tratava-se de uma visão mecanicista onde o objetivo era o aumento da produtividade e redução dos gastos, sem a devida importância ao elemento humano. Somente aos poucos, com o passar do tempo, o homem foi crescendo em importância nas organizações, o que motivou a elaboração de estudos mais aprofundados quanto à adequada forma de avaliar os seus trabalhos.

Silva (2012) menciona que a avaliação de desempenho é uma forma de se obter informações que podem auxiliar nos processos de tomada de decisões gerenciais, permitindo a melhoria contínua do desempenho do trabalhador. Esta afirmação é corroborada ao se expor que: "[...] a avaliação de desempenho está inserida em um contexto de desenvolvimento e ampliação do domínio de competências" (GRAMIGNA, 2007, p.146).

Para Chiavenato (2009), a avaliação de desempenho destina-se a julgar e desenvolver. No que diz respeito ao julgamento enquadram-se os resultados ligados aos aumentos e promoções salariais. Quanto ao desenvolvimento, este está relacionado ao *feedback* realizado com os avaliados, momento em que são analisados os pontos fortes e fracos das atividades executadas pelo funcionário, o que gera um melhor desempenho e desenvolve novas habilidades. Afirma-se que:

A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento. Toda avaliação é um processo para julgar ou estimular o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa. [...] É um meio que permite localizar problemas de supervisão e gerência, de integração da pessoa à organização, de adequação ao cargo ocupado, de localizar possíveis dissonâncias, carências de treinamento e, conseqüentemente, estabelecer meios e programas para eliminar ou neutralizar tais problemas. Na verdade, a avaliação do desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida nas organizações (CHIAVENATO, 2009. p. 113).

De acordo com Gil (2010), a avaliação de desempenho tem se tornado essencial dentro das organizações, pois trás benéficos resultados para a empresa, equipe e também para o próprio avaliado. O principal objetivo do processo de avaliação é o de diagnosticar possíveis carências dos funcionários em relação às suas competências, habilidades e atitudes, bem como promover o desenvolvimento de sua carreira. Especificamente quanto aos objetivos do processo de avaliação de desempenho tem-se que estes: “[...] devem ser objetivos realistas, alcançáveis e mensuráveis. E devemos focar os resultados realmente importantes, evitando a rotina” (RIBEIRO, 2006, p. 296). Ainda quanto aos objetivos do referido processo pode-se elencar como principais a:

Adequação do indivíduo ao cargo; identificação das necessidades de treinamento; promoções; incentivo salarial ao bom desempenho; melhoria do relacionamento entre superiores e liderados; auto aperfeiçoamento do funcionário; estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados; estímulo à maior produtividade; divulgação dos padrões de desempenho da instituição; *feedback* para o próprio indivíduo avaliado; e decisões sobre transferências, dispensas e progressão/ascensão funcional. (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2004, p. 207).

Independentemente do método escolhido, Chiavenato (2005) considera que a avaliação de desempenho deve ser útil para a organização e para seus funcionários. Para tanto, necessita atender as seguintes premissas:

- a) Não deve avaliar apenas o desempenho dentro do cargo, mas também o alcance de metas e objetivos;

- b) É imperioso concentrar-se em uma análise objetiva de desempenho, sem levar em conta impressões pessoais;
- c) A avaliação necessita ser aceita pelo avaliado e pelo avaliador e trazer benefícios para ambos;
- d) A avaliação de desempenho deve ser utilizada como forma de melhorar a produtividade do trabalhador na organização, tornando-o mais bem preparado para desenvolver suas atividades com eficácia e eficiência.

Intimamente relacionado à avaliação de desempenho está o *feedback* que, de acordo com Chiavenato (2004), tem um importante papel nesta modalidade de avaliação. Entende-se por *feedback*:

[...] o processo (parte de uma cadeia de causa e efeito), onde uma informação sobre o passado influencia um mesmo fenômeno no presente e/ou no futuro, permitindo ajustes que mantenham um sistema funcionando corretamente (HILSDORF, 2012, s.p.).

Hilsdorf (2012), afirma que o *feedback* é a parte mais rica de todo o processo avaliativo, uma vez que irá auxiliar na tomada de decisões e melhoria da gestão. Seu principal objetivo é ajudar as pessoas a melhorar seu desempenho e performance através do fornecimento de informações, dados, críticas e orientações capazes de permitir reposicionar ações em um maior nível de eficiência, eficácia, efetividade e excelência.

Segundo Chiavenato (2004), o *feedback* deve ser sempre educativo, sendo que sua correta utilização é essencial para um melhor resultado do processo de avaliação. A referida prática possui alguns princípios que necessariamente devem ser seguidos, como: a) não violar a confiança entre o avaliador e o avaliado; b) haver respeito e ética; c) verificar qual *feedback* é o mais adequado para a situação (validação ou correção); e d) não misturar emoções com o *feedback* e saber quando utilizá-lo.

A avaliação de desempenho também reflete diretamente, na motivação do funcionário. Conforme Pontes (2005) para se levar os trabalhadores a assumirem determinados tipos de comportamento, é necessário motivá-los. Para o autor a motivação é o impulso que leva o ser humano a agir, sendo que a motivação baseia-se em necessidades não satisfeitas, objetivos não alcançados de cada pessoa. Cada sujeito tem diferentes tipos de necessidades, e estas variam de acordo com

seus padrões de comportamento, escala de valores, época, etc., sofrendo influências internas e externas.

De acordo com Pontes (2005), os funcionários desempenham melhor suas funções quando sabem o que se espera deles e o que podem esperar da empresa. Neste processo revela-se importante o papel da chefia, que deve sempre estar atenta ao desempenho do funcionário procurando auxiliá-lo, orientá-lo, estimulá-lo, apostando em seu autodesenvolvimento, enfim, motivá-lo, sendo que a avaliação de desempenho mostra-se um momento propício para todas estas ações.

Bergamini (1986) afirma que estudando a motivação, é possível perceber que esta implica sempre em um objetivo a atingir, quer em relação ao trabalho, em si mesmo, ou em relação aos benefícios pessoais que serão usufruídos deste trabalho. Desta forma, cada indivíduo possui uma filosofia de vida, uma política pessoal que norteia sua maneira de agir, visando um fim a alcançar e também buscando a adequação dos meios que levarão a este fim. Neste ponto, novamente se destaca em importância a avaliação de desempenho, pois é um oportuno momento de fazer confluir o fim almejado pelo trabalhador com os fins pretendidos pela empresa. Afirma-se que:

[...] a motivação gerada pelo conhecimento dos resultados da própria avaliação, faz, com que, o funcionário veja que há possibilidade de crescimento dentro da organização, e este, buscará ser o melhor em todas as tarefas, buscando melhorar os pontos fracos e mudar determinadas atitudes, o que levará ao aumento da produtividade (MOTTA, 2005, p. 30).

Verifica-se que a avaliação de desempenho, não pode ser menosprezada pelos gestores empresariais. Trata-se de um poderoso instrumento capaz de alinhar o funcionário com os objetivos da organização, bem como, de favorecer o desenvolvimento de seus talentos. Desta forma, a avaliação de desempenho revela-se importante não somente à empresa, mas também ao funcionário, sendo que esta avaliação pode se dar de várias formas, como visto a seguir.

5.1 Métodos e Processos de Avaliação de Desempenho

Na atualidade vários métodos e processos de avaliação de desempenho convivem lado a lado, no seio das empresas. De acordo com Silva (2012), com o passar dos anos, as avaliações de desempenho foram sendo aperfeiçoadas e desdobraram-se, passando a ser caracterizadas pelas suas funcionalidades. Dessa forma, enquanto, que alguns desses métodos são utilizados simplesmente com o

objetivo de julgar, outros se apresentam com melhores fins, como o de desenvolver, capacitar e motivar o funcionário.

Nos dias atuais, conforme menciona Silva (2012), os métodos de avaliação de desempenho apresentam-se em uma grande diversidade de formas, capazes de atender às especificidades de cada organização em particular. Dividem-se em dois grandes grupos: os métodos tradicionais de avaliação de desempenho (método das escalas gráficas, método de escolha forçada, método de pesquisa de campo e método dos incidentes críticos) e métodos contemporâneos de avaliação de desempenho (método de autoavaliação, método de avaliação 360 graus, método de avaliação 450 graus e, dentre outros, método de avaliação participativa por objetivos - APPO).

Silva (2012) menciona que ambos os métodos, – tanto os tradicionais como os contemporâneos – têm sua utilização convivendo lado a lado na esfera empresarial, sendo que a opção por um ou outro se deve às particularidades de cada organização, suas características, objetivos ou necessidades. Em referência aos métodos tradicionais de avaliação de desempenho expõe-se que estes:

[...] apresentam certas características ultrapassadas e negativas. Eles são geralmente burocratizados, rotineiros e repetitivos. Tratam as pessoas como sendo homogêneas e padronizadas. Além do mais, são autocontidos pelo fato da avaliação funcionar como fim e não como meio (CHIAVENATO, 2004, p. 235).

Os diversos métodos de avaliação de desempenho, atualmente em uso no Brasil, são apresentados na continuidade deste trabalho.

5.1.1 Métodos tradicionais de avaliação de desempenho

Dentre os métodos tradicionais de avaliação de desempenho mais adotados, está o das escalas gráficas. Conforme Gil (2010, p.154): “O método das escalas gráficas consiste num formulário de dupla entrada, no qual as linhas representam os fatores que estão sendo avaliados e as colunas os graus de avaliação”. Aprofunda-se este conceito ao se expor que:

O método de escalas gráficas avalia o desempenho das pessoas por meio de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Para tanto, utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas horizontais e verticais representam os graus de variação daqueles fatores. Os fatores são previamente selecionados e escolhidos para definir em cada pessoa as qualidades que se pretende avaliar. Cada fator é definido como uma descrição sumária, simples e objetiva. Quanto melhor esta descrição, tanto maior a precisão do fator. Cada fator é dimensionado para retratar um

desempenho fraco ou insatisfatório até um desempenho ótimo ou excelente (CHIAVENATO, 2009, p. 125).

Então, conforme Palmeira (1999), o método das escalas gráficas sugere que o colaborador seja avaliado de acordo com os seus indicadores de desempenho, que são pré-determinados e que convergem com os propósitos da empresa.

Silva (2012) lembra que a descrição dos fatores no método da escala gráfica é realizada de forma sumária, simples e objetiva, sendo que os fatores auxiliam na identificação de desempenho fraco ou insatisfatório do trabalhador, bem como reconhecem um desempenho que proporciona altos níveis de satisfação.

Visto as suas características, em especial a sua fácil aplicabilidade este método de avaliação pode ser utilizado com êxito em muitas organizações, contribuindo sensivelmente para o processo de mensuração do desempenho dos trabalhadores.

Ao lado do método de avaliação das escalas gráficas, está o método da escolha forçada. Este modelo, como menciona Chiavenato (2004), também é conhecido como *forced choice method*, tendo sido desenvolvido durante a Segunda Guerra Mundial, objetivando a escolha de oficiais das Forças Armadas Americanas que deveriam ser promovidos. A figura 8 traz uma representação deste método de avaliação.

FIGURA8 - Avaliação de Desempenho pelo Método de Escolha Forçada.

Avaliação de Desempenho							
Funcionário: _____							
Cargo: _____			Seção: _____				
Abaixo você encontrará frases de desempenho combinadas em quatro blocos. Anote um "X" na coluna ao lado sob o sinal "+" para indicar a frase que melhor define o desempenho do empregado e também o sinal "-" para a frase que menos define seu desempenho. Não deixe nenhum bloco sem preencher duas vezes.							
	Nº	+	-		Nº	+	-
Faz apenas o que mandam	01			Tem medo de pedir ajuda	41		
Comportamento irrepreensível	02			Mantém seu arquivo sempre em ordem	42		
Aceita críticas construtivas	03			Já apresentou queda na produção	43		
Não produz quando está sob pressão	04			É dinâmico	44		
Cortês com terceiros	05			Interrompe constantemente o trabalho	45		
Hesita ao tomar decisões	06			Nunca é influenciado	46		
Merece toda a confiança	07			Tem bom potencial a ser desenvolvido	47		
Tem pouca iniciativa	08			Nunca se torna desagradável	48		

Capricha no serviço	33			Nunca faz boas sugestões	73		
Não tem formação adequada	34			Nota-se que "ele gosta do que faz"	74		
Tem boa aparência pessoal	35			Tem boa memória	75		
Em seu serviço encontram-se sempre erros	36			Gosta de reclamar	76		
Se expressa com dificuldade	37			É criterioso ao tomar decisões	77		
Conhece seu trabalho	38			Precisa ser chamado às falas regularmente	78		
É cuidadoso com as instalações da empresa	39			É rápido	79		
Aguarda sempre uma recompensa	40			E um pouco hostil por natureza	80		

FONTE: CHIAVENATO (2009, p. 133).

Conforme explica Rocha (2014), o método da escolha forçada consiste em avaliar o desempenho dos empregados, de forma individual valendo-se do preenchimento de um formulário, onde o trabalhador deve escolher dentre as opções já formuladas, as que melhor se enquadram a cada realidade. O autor explica que o nome "escolha forçada" deve-se ao fato de o avaliado ser obrigado a escolher somente uma das opções já pré-formuladas.

De acordo com Rocha (2014), esse modelo de avaliação possibilita o avaliador a considerar somente o trabalho e os respectivos resultados proporcionados pelo trabalhador, e não a personalidade do avaliado. Sua aplicação é simples, porém, sua elaboração é complexa, o que exige um cuidadoso planejamento. Tem como grande vantagem, o fato de propiciar resultados confiáveis

e isentos de influências pessoais subjetivas, bem como eliminar efeitos estereotipados (*hallo effect*).

De acordo com Gil (2010), o método de avaliação baseado em pesquisa de campo é desenvolvido com base em entrevistas de um especialista em avaliação com o superior imediato do avaliado. Através dessas entrevistas é possível verificar e avaliar o desempenho dos subordinados, identificando, por meio de análise de fatos e situações, as causas e motivos de desempenhos tanto deficitários quanto satisfatórios. Trata-se de um amplo método de avaliação e permite, além de um diagnóstico do desempenho do empregado, a possibilidade de planejar com o superior imediato o desenvolvimento do trabalhador no cargo e na organização. Afirma-se que o método de avaliação baseado em pesquisa de campo:

Baseia-se no princípio de responsabilidade de linha e da função de *staff* no processo de avaliação de desempenho. Requer entrevistas entre um especialista em avaliação (*staff*) com os gerentes (linha) para, em conjunto, avaliarem o desempenho dos respectivos funcionários. Daí o nome pesquisa de campo (CHIAVENATO, 2004, p. 232).

Conforme opina Pontes (2008), com o método da pesquisa de campo rompe-se a preocupação somente com o desempenho passado de determinado funcionário, e se passa a se preocupar com o seu desenvolvimento futuro. Assim, este método permite, com análises do passado, desenvolver e planejar os passos do porvir do funcionário na organização.

Outro método de avaliação de desempenho, muito utilizado pelas empresas é o baseado em incidentes críticos. Em relação a este sistema de avaliação relata-se que:

[...] o avaliador concentra-se em determinar os grandes pontos fortes e fracos de que está sendo avaliado, apontando comportamentos extremos e sem analisar especificamente traços de personalidade. Em geral, a montagem desse sistema é extremamente simples e leva em conta duas séries de afirmativas (uma positiva e outra negativa), em que o avaliador deve colocar sua marca (MARRAS, 2000, p. 176).

Conforme explica Silva (2012), o método em incidentes críticos faz a avaliação das características que estão nos comportamentos extremos, tanto os de aspectos negativos quanto os positivos. O registro dos fatos é feito pela chefia imediata que apresenta tais pontos nos procedimentos de seus funcionários. Como resultado tem-se a mensuração dos pontos que necessitam ser aperfeiçoados com o fim de melhorar o desempenho dos trabalhadores.

Chiavenato (2004) observa que este modelo se detém no comportamento dos funcionários, que estão fora do padrão de normalidade. Isto permite que as exceções positivas sejam mais utilizadas e realçadas, enquanto que as exceções negativas sejam corrigidas ou eliminadas.

A seguir, encontram-se relacionados alguns dos principais métodos contemporâneos de avaliação de desempenho.

5.1.2 Métodos contemporâneos de avaliação de desempenho

Em relação aos métodos contemporâneos de avaliação de desempenho destaca-se o método de autoavaliação. Como o próprio nome sugere, como menciona Gil (2010), o método de autoavaliação é aquele em que assume os dois papéis principais em um processo de avaliação de desempenho: o de avaliador e o de avaliado. Mas, para o adequado proveito deste método de avaliação é necessário um alto grau de maturidade profissional por parte do funcionário, o que lhe garantirá o devido respaldo por parte da empresa.

Para Chiavenato (1999), este tipo de avaliação deve ser usado preferencialmente pelas empresas abertas e democráticas, visto que, é o próprio funcionário que se autoavalia, através de critérios pré-definidos pelo gerente. Nas palavras do autor: “Nas organizações mais abertas e democráticas é o próprio indivíduo o responsável pelo seu desempenho e pela monitoração com a ajuda de seu superior” (CHIAVENATO, 1999, p. 192-193).

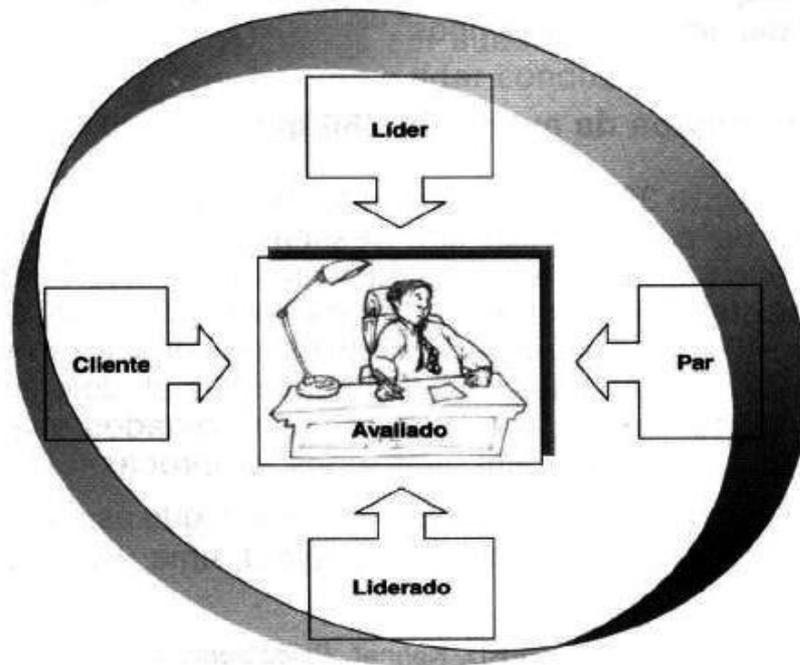
Desta forma, de acordo com Silva (2012), o próprio trabalhador é solicitado a fazer uma sincera análise de sua performance de desempenho. Tal método possibilita ao funcionário, analisar sua condição como profissional e sua posição dentro da organização, sendo possível, a partir desse procedimento, buscar continuamente a evolução de suas capacidades profissionais e relação com a empresa.

Em relação ao método de avaliação de desempenho 360 graus este, conforme Silva (2012), também é chamado de *feedback* 360 graus ou ainda avaliação em rede, vindo a ser um dos recursos de avaliação atualmente mais utilizados pelas organizações. É considerado um meio em que a participação de todos os envolvidos no processo avaliativo, bem como a democratização deste processo, são valorizadas e possibilitadas dentro das empresas. Afirma-se que:

Este método encontra uma grande ressonância atualmente nas organizações brasileiras por estar identificado fortemente com ambientes democráticos e participativos e que se preocupam tanto com os cenários internos quanto com os externos. Trata-se de um modelo em que o avaliado é focado por praticamente todos os elementos que tenham contado com ele: subordinados, superiores, pares, clientes internos e externos, fornecedores etc. Esse processo de "avaliação total" recebe o nome de 360 graus exatamente pela dimensão que assume o campo de *feedback* (MARRAS, 2000, p. 178).

A figura 9 traz uma representação do método de avaliação 360 graus.

FIGURA9 - Formato da Avaliação 360 Graus.



FONTE: PONTES (2005, p. 132).

Segundo Periard (2012), citado por Aguiar (2013), neste modelo de avaliação é considerada também a avaliação que o próprio empregado faz de si mesmo. Esta avaliação é feita por meio de um questionário específico, que visa descrever as competências e comportamentos tidos como essenciais pela empresa, a fim de favorecer o alcance dos seus objetivos estratégicos. Este método de avaliação de desempenho é o que se revela mais adequado para situar o trabalhador, em relação às competências desejadas pela organização.

Em relação ao método de avaliação 450 graus, Silva (2012) menciona que este método surgiu como uma forma de complemento para a avaliação 360 graus, mantendo o envolvimento das chefias, seus subordinados e demais pessoas que se relacionam a um mesmo processo de avaliação de desempenho. O que

distingue os dois modelos é o surgimento de um consultor externo na avaliação 450 graus. Quanto ao consultor externo afirma-se que:

A função deste consultor é verificar e analisar os questionários respondidos pelo corpo executivo sobre a própria condição dentro da organização, assim podendo cruzar as informações com as dos outros questionários respondidos pelos demais funcionários. Com essa análise em mãos o consultor e o corpo executivo podem assim traçar um plano de ação para o aprimoramento dos pontos negativos, as formas, maneiras ou métodos para transformar os pontos negativos em pontos positivos (FREITAS, 2011, *apud* SILVA, 2012, p. 112).

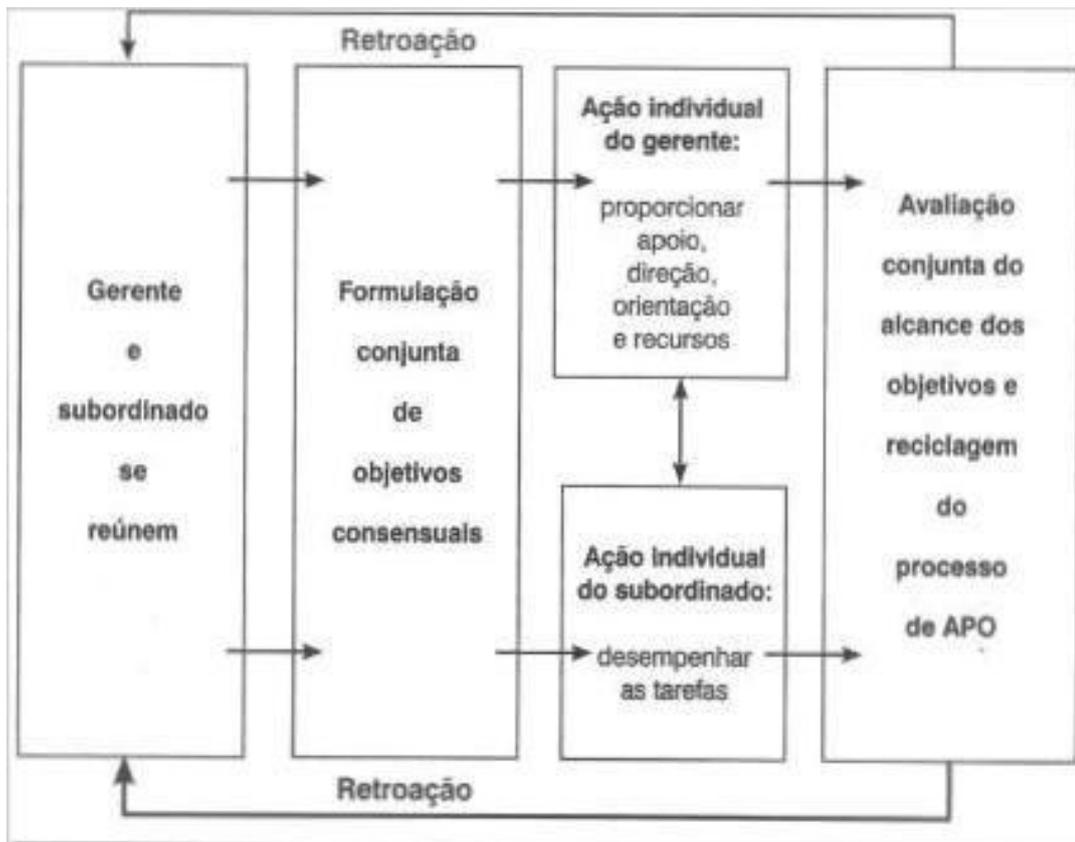
A necessidade do surgimento do método 450 graus, conforme Hipólito e Reis (2002) surgiu do fato de que as avaliações pelo sistema 360 graus podem ser facilmente distorcidas por valores pessoais ou preconceitos, ou seja, características pessoais e opiniões próprias do avaliador.

Quanto ao método de avaliação de participação por objetivos (APPO), Pontes (2005) esclarece que este vem a ser um sistema integrante do conceito de Administração por Objetivos (APO), uma forma participativa de definições de objetivos e que busca motivar, integrar e desenvolver os trabalhadores, bem como promover um melhor relacionamento entre gestores e subordinados visando tornar o ambiente de trabalho agradável e produtivo.

Pontes (2005) esclarece que a avaliação por objetivos inicia-se com uma reunião formal entre gestor e funcionário para a definição de metas e a maneira como serão atingidas, tendo por base os objetivos da organização ou unidade. O gestor deve realizar reuniões periódicas com o trabalhador no intuito de verificar o progresso alcançado. Se desvios negativos forem constatados o gestor necessita aconselhar, orientar ou reformular o planejamento do trabalho, tendo sempre como objetivo atingir os resultados esperados.

Conforme Rocha (2014), este método baseia-se no cumprimento de metas estipuladas pelos gestores aos seus subordinados em determinado período, metas estas que devem ser cumpridas e analisadas. Através desta avaliação o gestor identifica quais são os resultados efetivamente alcançados pelos trabalhadores e, posteriormente e em conjunto, gestor e funcionário determinam o que deve ser melhorado, o que é esperado e qual o nível de qualidade desejado pela organização. O processo de Administração por Objetivos encontra-se exposto na figura 10.

FIGURA 10 - Processo de Administração Participativa por Objetivos.



FONTE: CHIAVENATO (2004, p. 241).

Segundo Nassif (2008), as conclusões referentes aos resultados (alcançados ou não) permitem a identificação dos pontos fortes e fracos dos trabalhadores, bem como as providências necessárias para o próximo período. O método da avaliação por resultados é essencialmente um método prático, embora o seu funcionamento dependa em muito das atitudes e dos pontos de vista do gestor a respeito da avaliação do desempenho do subordinado.

A seguir apresenta-se a metodologia adotada para este estudo.

6 METODOLOGIA

Conforme Bello (2004), metodologia é a explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de toda ação desenvolvida no método do trabalho de pesquisa. Trata-se da explicação do tipo de pesquisa, do instrumental utilizado (questionário, entrevista, etc.), do tempo previsto, da equipe de pesquisadores e da divisão do trabalho, das formas de tabulação e tratamento dos dados, enfim, de tudo aquilo que se utilizará no trabalho de pesquisa.

Desta forma, para Silva (2001), metodologia é entendida como um conjunto de etapas ordenadamente dispostas que o pesquisador deve vencer na investigação de um fenômeno. Inclui o planejamento da investigação, o desenvolvimento metodológico, a coleta e a tabulação de dados, a análise dos resultados, a elaboração das conclusões e a divulgação de resultados.

6.1 Classificação do Estudo

Para a elaboração deste trabalho propôs-se um estudo de caso, pesquisa bibliográfica e, quanto aos fins, pesquisa descritiva. De acordo com Silva (2001, p. 21), estudo de caso: “[...] envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento”. E também, de acordo com Costa e Costa (2001), o estudo de caso é limitado a uma ou poucas unidades, que podem ser uma pessoa, uma família, um produto, uma instituição, uma comunidade ou mesmo um país, sendo uma pesquisa detalhista e profunda.

O estudo de caso foi realizado mediante aplicação de questionário aos servidores do DNIT, almejando a verificação dos métodos que envolvem o processo de avaliação de desempenho do referido órgão, seus resultados funcionais, a satisfação dos servidores e sua percepção sobre todo o processo.

Por sua vez, a pesquisa bibliográfica ocorre: “[...] quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet” (SILVA, 2001, p. 21).

Na pesquisa bibliográfica, buscou-se por assuntos relacionados ao tema deste trabalho, tais como aspectos conceituais, importância, contribuições e pontos históricos envolvendo a gestão de pessoas; práticas de agregar, aplicar, remunerar, desenvolver, manter e monitorar pessoas; modernas estratégias de gestão de

peças, detendo-se em aspectos inerentes ao capital e talento humano, bem como o capital intelectual; e avaliação de desempenho, debruçando-se nos métodos e processos de avaliação de desempenho (Escala Gráfica, Escolha Forçada, Pesquisa de Campo, Incidentes Críticos, Auto Avaliação, Análise Comportamental, Avaliação de 360 Graus e Avaliação de Participação por Objetivos – APPO).

Em relação à pesquisa descritiva, Gil (1999) esclarece que as pesquisas descritivas têm como objetivo principal descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São vários os estudos que podem ser classificados sob este título e pode-se considerar uma das suas características mais relevante a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Segundo Costa e Costa (2001), a pesquisa descritiva é a mais tradicional das pesquisas. Ela descreve as características de uma determinada população ou de um determinado fenômeno. A pesquisa caracteriza-se por sua natureza descritiva, uma vez que será utilizada como forma de abordagem do problema, sendo usada como indicativo para o procedimento de testes.

6.2 Plano de Coleta de Dados

A pesquisa bibliográfica se deu através da leitura de livros e artigos publicados em revistas e disponibilizados em sites da internet, com a consulta a autores que abordam o tema proposto para este trabalho. Por sua vez, o estudo de caso foi desenvolvido na sede do DNIT de São Luís (MA).

A coleta de dados foi dividida em duas etapas. A primeira se deu com a pesquisa bibliográfica, realizada entre outubro de 2014 a abril de 2015, e a segunda etapa com o estudo de caso, realizada entre 15 e 25 de maio de 2015, onde se aplicou questionário aos servidores do DNIT. Define-se questionário como:

[...] a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc (GIL, 1999, p. 128).

Foram aplicados 40 questionários, durante dois turnos, matutino e vespertino, nos dias 14 e 15 de maio de 2015, entre todos os funcionários das diversas categorias profissionais do DNIT a fim de coletar dados substanciais que apresentassem a visão que cada servidor tem em relação ao processo que avalia seu desempenho.

Objetivando traçar o perfil dos entrevistados, o questionário solicitou dados referentes às características pessoais de cada servidor, como sexo e faixa etária. Além das questões de cunho pessoal, foram elaboradas outras 13 questões que se referiram à validade do método para análise de competências. O questionário em questão encontra-se como APÊNDICE A deste trabalho.

Entre os servidores que responderam os questionários estão, gestores e demais integrantes da comissão de avaliação do desempenho funcional. Sua faixa etária varia entre 23 e 52 anos, sendo o grupo entrevistado composto por 28 homens e 12 mulheres.

Após a coleta dos dados, estes foram tabulados e resultam na análise a ser discutida a seguir.

O questionário foi uniforme, sendo composto por questões fechadas com cinco opções para resposta, com foco em detectar informações demográficas e a percepção apresentada pelos avaliados, quanto à realização do processo de avaliação de desempenho do órgão e sua funcionalidade.

Valeu-se do software Microsoft Office Excel para realizar a tabulação dos dados, bem como consultou-se documentos próprios da empresa, contendo relatórios, regimento interno, documentação do histórico organizacional, plano de carreira dos servidores e o questionário usual para avaliação do desempenho.

Na análise de resultado, os dados captados a partir dos questionários foram repassados para o programa Excel, no qual foi realizada a tabulação, transformando os dados em informações. Logo após, essas informações foram transformadas em gráficos, sendo possível quantificar o grau de satisfação ou insatisfação quanto ao método de avaliação utilizado. A análise foi realizada considerando as variáveis estatísticas e métodos referenciados na teoria.

Os gráficos relacionam informações de dados enumerados de 1 a 5, sendo que cada número representa, respectivamente, a seguinte legenda: discordo totalmente, discordo, nem concordo e nem discordo, concordo e concordo totalmente.

A partir das informações coletadas, foi possível discorrer sobre as respostas e tecer conclusões em relação ao método de avaliação de desempenho apresentado pelo órgão em estudo.

Na elaboração dos questionários, foram observadas as sugestões dadas por Lakatos e Marconi (2005, p. 212), ao afirmarem que: “[...] o vocabulário deve ser

claro, objetivo, preciso, em linguagem acessível ou usual do informante, para serem entendidas com facilidade”.

Através destes procedimentos, objetivou-se coletar ricas informações que se mostraram sobretudo válidas para o andamento do presente estudo.

6.3 Plano de Análise e Interpretação dos Dados

Para a análise dos dados, optou-se pela metodologia quanti-qualitativa, com os resultados sendo apresentados na forma discursiva.

Segundo Richardson (1999), o método quantitativo caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento destas por meio de técnicas estatísticas, desde a mais simples como percentual, média, desvio padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão. Nesta pesquisa, o método quantitativo foi utilizado na análise dos resultados das questões de múltipla escolha do questionário, sendo então apresentado em percentuais.

Por sua vez, conforme Silva (2001), a pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas, sendo que o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente, uma vez que o processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

Assim, conforme Figueiredo (2008), pesquisa quanti-qualitativa é o método que associa a análise estatística à investigação dos significados das relações humanas, permitindo a interação entre palavras e números.

Os dados foram apresentados por meio de tabelas e gráficos para melhor esclarecimento da pesquisa, tendo sido transformados em informações com percentuais que permitiram a análise sucinta das percepções dos servidores do DNIT, quanto ao sistema de avaliação de desempenho deste órgão. Após, o resultado final foi exposto de forma discursiva.

7 DIAGNÓSTICO E RESULTADOS DA PESQUISA

Esta pesquisa foi elaborada através de aplicação de questionário aplicado aos servidores do DNIT de São Luís do Maranhão, de modo a contribuir com os dados teóricos anteriormente estudados. Assim, com a coleta de dados e posterior análise puderam-se responder aos objetivos propostos por este estudo. Neste sentido afirma-se que:

Identificadas as evidências que permitem confirmar ou negar as hipóteses inicialmente sugeridas por você, na fase de elaboração do projeto de pesquisa, você pode incorporar outros elementos e dados coletados, como depoimentos de pessoas locais, respostas dadas em entrevistas e até mesmo estabelecer relações entre as evidências identificadas e outros aspectos de suas próprias observações e de seus dados (BERVIAN; CERVO, 2002, p. 145).

Desse modo, no item 7.1 apresenta-se a empresa que foi palco deste estudo, enquanto que no item 7.2 analisam-se as pesquisas realizadas com os servidores do DNIT de São Luís (MA), quanto ao sistema de avaliação de desempenho adotado pelo referido órgão.

7.1 Apresentação da Empresa

Como anteriormente exposto, o presente estudo foi realizado na Superintendência do DNIT da cidade de São Luís do Maranhão. Imagens deste órgão encontram-se como APÊNDICE B deste trabalho.

No site institucional do DNIT (2015), é esclarecido que este órgão é uma autarquia federal vinculada ao Ministério dos Transportes, tendo sido criada pela Lei nº 10.233, de 5 de junho de 2001. Na época a legislação brasileira reestruturou o sistema de transportes rodoviário, aquaviário e ferroviário do Brasil, extinguindo o antigo Departamento Nacional de Estradas de Rodagem (DNER). A sede do referido departamento é em Brasília. Atualmente o mesmo possui 23 unidades administrativas regionais – as superintendências.

Ainda segundo informações disponibilizadas no site do DNIT (2015) este tem por objetivo implementar a política de infraestrutura do Sistema Federal de Viação, compreendendo sua operação, manutenção, restauração ou reposição, adequação de capacidade e ampliação mediante construção de novas vias e terminais. Os recursos para a execução das obras são da União. Ou seja, o órgão é gestor e executor, sob a jurisdição do Ministério dos Transportes, das vias

navegáveis, ferrovias e rodovias federais, instalações de vias de transbordo e de interface intermodal e instalações portuárias fluviais e lacustres.

Além disso, o DNIT é o órgão da União competente para exercer as atribuições elencadas no art. 21 do Código de Trânsito Brasileiro (2015): nas rodovias federais, ele é responsável pela aplicação de multas por excesso de peso e ou de velocidade por meio dos postos de pesagem e de lombadas eletrônicas.

Conforme o próprio órgão (DNIT, 2015), este é administrado por um diretor geral e por mais seis diretores setoriais, nomeados pelo Presidente da República que integram uma diretoria colegiada. As deliberações ocorrem por meio desta diretoria e do conselho administrativo, que é composto por seis membros: secretário executivo do Ministério dos Transportes, diretor geral do DNIT, dois representantes do Ministério dos Transportes, um representante do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e um representante do Ministério da Fazenda. A figura 11 traz o organograma do DNIT.

FIGURA 11 – Organograma do DNIT.



** Administrações Hidroviárias localizadas apenas nas Superintendências: AM, PA, GO, MA, MG, SP, MS e RS.*

FONTE: SITE INSTITUCIONAL DO DNIT (2015).

O quadro de pessoal do DNIT é formado por servidores de provimento efetivo, comissionados, terceirizados e estagiários. Os servidores públicos de provimento efetivos são aprovados em concurso público, distribuídos em cargos de analistas (Ensino Superior) e técnicos e auxiliares (Ensino Médio).

Os servidores comissionados são de livre nomeação e exoneração, e os estagiários são classificados em obrigatórios (indicados por instituições de ensino), e não obrigatórios (contratados por indicação e entrevista).

Sua missão institucional é: “Implementar a política de infraestrutura de transportes contribuindo para o desenvolvimento sustentável do País”. E sua visão: “Ser reconhecida pela qualidade na gestão e oferta de uma infraestrutura de transportes com padrões internacionais de excelência”.

Diretamente relacionado à avaliação de desempenho profissional realizada no âmbito do DNIT evidencia-se que a portaria nº 140, de 15 de junho de 2012, estabelece critérios e procedimentos específicos a serem adotados pelo DNIT para a realização da avaliação de desempenho individual e institucional e a concessão das gratificações, da gratificação de desempenho de atividade de infraestrutura e transporte (GDAIT), da gratificação de desempenho de atividades administrativas do DNIT (GDA-DNIT), da gratificação de desempenho das atividades de transporte (GDIT) e da gratificação de desempenho de atividades administrativas do Plano Especial de Cargos do DNIT (GDAPEC). As referidas gratificações serão atribuídas aos servidores que a elas façam jus em função do alcance das metas de desempenho institucional do DNIT. Textualmente estabelece-se que:

Art. 4º - As gratificações corresponderão ao somatório das avaliações de desempenho individual do servidor e institucional do DNIT, observados o limite máximo de 100 (cem) pontos e o mínimo de 30 (trinta) pontos por servidor, correspondendo cada ponto, nos respectivos níveis, classes e padrões, ao valor estabelecido no Anexo VII da Lei nº 11.171, de 2005, respeitada a seguinte distribuição:

I - até 20 (vinte) pontos em função do resultado da avaliação de desempenho individual; e

II - até 80 (oitenta) pontos em função dos resultados da avaliação de desempenho institucional, a serem divulgados anualmente pelo Diretor-Geral do DNIT. (BRASIL, 2010, art. 4º).

A Coordenação Geral de Recursos Humanos do DNIT (CGRH/DAF/DNIT) faz o planejamento, a coordenação e o processamento da avaliação de desempenho individual de acordo com a aplicação das normas e dos procedimentos estipulados. Objetiva, assim, efetuar o pagamento das gratificações de desempenho anteriormente citadas em articulação com a Comissão de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho (CAD).

Já a Diretoria Executiva/DNIT coordenará, em articulação com a CAD, o processo de fixação e apuração das metas de desempenho institucional. Esta avaliação de desempenho será consolidada a partir de informações fornecidas

trimestralmente pelas unidades responsáveis do acompanhamento das metas institucionais.

As avaliações de desempenho individual e institucional são apuradas anualmente e produzem efeitos financeiros mensais por igual período. Assim, o servidor que obtiver na avaliação de desempenho individual pontuação inferior a 50% (cinquenta por cento) da pontuação máxima estabelecida, será submetido a processo de capacitação ou de análise de adequação funcional que visa identificar as causas dos resultados obtidos na avaliação de desempenho e servir de subsídio para a adoção de medidas que possam propiciar a melhoria do desempenho do servidor, sob a responsabilidade da CGRH/DAF/DNIT.

O ciclo de avaliação terá a duração de doze meses, sendo iniciado a cada ano em 1º de setembro e encerrado em 31 de agosto do ano subsequente, compreendendo as seguintes etapas:

- I - publicação das metas institucionais a que se refere o art. 21 desta Portaria;
- II - estabelecimento de compromissos de desempenho individual e institucional, firmados no início do ciclo de avaliação entre a chefia imediata e cada integrante da equipe, a partir das metas institucionais;
- III - acompanhamento de todas as etapas do processo de avaliação de desempenho, sob orientação e supervisão da CGRH/DAF/DNIT, da Diretoria Executiva/DNIT e da CAD, observadas as respectivas competências, ao longo do ciclo de avaliação;
- IV - avaliação parcial dos resultados obtidos, para fins de ajustes necessários;
- V - apuração final das pontuações para o fechamento dos resultados obtidos em todos os componentes da avaliação de desempenho;
- VI - publicação do resultado final da avaliação; e
- VII - retorno aos avaliados, visando discutir os resultados obtidos na avaliação de desempenho, após a consolidação das pontuações (BRASIL, 2012, art. 6º).

De acordo com a Portaria nº 140/2012 (2012), a avaliação de desempenho individual dos servidores é feita com base em critérios e fatores que reflitam as competências do servidor, aferidas no desempenho individual das tarefas e atividades a ele atribuídas e será composta da avaliação dos seguintes fatores de competência. Para os fins previstos na referida portaria foram definidos os seguintes termos:

- a) produtividade: produzir o trabalho pactuado na sua totalidade, mediante a utilização de métodos e técnicas, observando o prazo e a qualidade estabelecidos;
- b) comprometimento: orientar o desempenho das atividades profissionais para os interesses e objetivos organizacionais;
- c) conhecimento de métodos e técnicas: desempenhar o trabalho com conhecimento sobre os procedimentos, normas e padrões necessários para exercer suas atividades;

d) cumprimento de normas de procedimento e de conduta: cumprir normas de procedimentos no desempenho das atribuições do cargo e de conduta de acordo com os princípios da Administração Pública; e

e) trabalho em equipe: colaborar com os demais membros da equipe no desempenho das atividades, facilitando o processo de integração, com vistas a atingir os objetivos de trabalho propostos;

Para cada fator acima elencado será analisado, considerando os critérios abaixo, aos quais deverá ser atribuída pontuação conforme escala a seguir:

I - desempenho superior: 4 (quatro) pontos;

II - desempenho médio superior: 3 (três) pontos;

III - desempenho médio inferior: 2 (dois) pontos; e

IV - desempenho inferior: 1 (um) ponto.

§ 2º - Será atribuído peso 0,1 para cada critério relativo aos cinco fatores.

§ 3º - Para o cálculo da avaliação na dimensão individual, serão considerados:

I - conceitos atribuídos pelo próprio avaliado, na proporção de 15% (quinze por cento);

II - média dos conceitos atribuídos pelos demais integrantes da equipe de trabalho, na proporção de 25% (vinte e cinco por cento); e

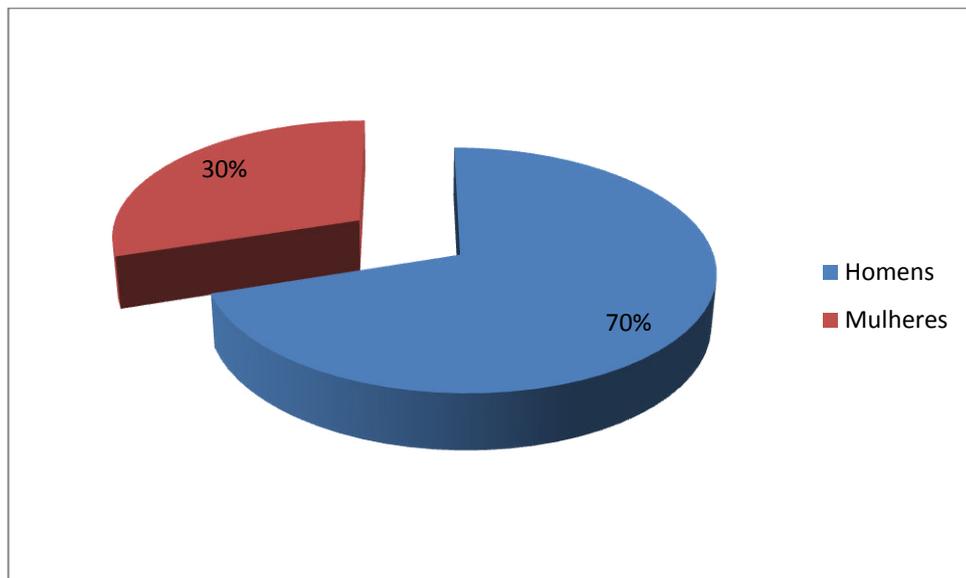
III - conceitos atribuídos pela chefia ou avaliador, na proporção de 60% (sessenta por cento) (BRASIL, 2012, art. 9º).

Ainda de acordo com a Portaria 140/2012 (2012) a avaliação de desempenho individual é aferida por meio do Formulário do Plano de Trabalho de Avaliação de Desempenho e aos servidores são assegurados o acompanhamento e a participação no processo de avaliação de desempenho, garantindo prévio conhecimento dos critérios e instrumentos estabelecidos. Caso o avaliado não concorde com sua avaliação, poderá apresentar pedido de reconsideração, devidamente justificado, contra o resultado de sua avaliação individual no prazo estabelecido.

7.2 Apresentação e Análise dos Resultados da Pesquisa

Em relação ao sexo dos entrevistados estes se constituíram por 28 homens e 12 mulheres, como exposto em percentuais na figura 12.

FIGURA 12 – Sexo dos Entrevistados.



FONTE: Dados da pesquisa realizada no DNIT (2015).

Observa-se que a maioria dos inquiridos é do sexo masculino, com uma percentagem de 70%, e os restantes 30% são do sexo feminino. Isto se deve ao fato do DNIT ser um órgão em que predomina a área de engenharia, onde tradicionalmente a maioria dos atuantes são homens. Afirma-se que:

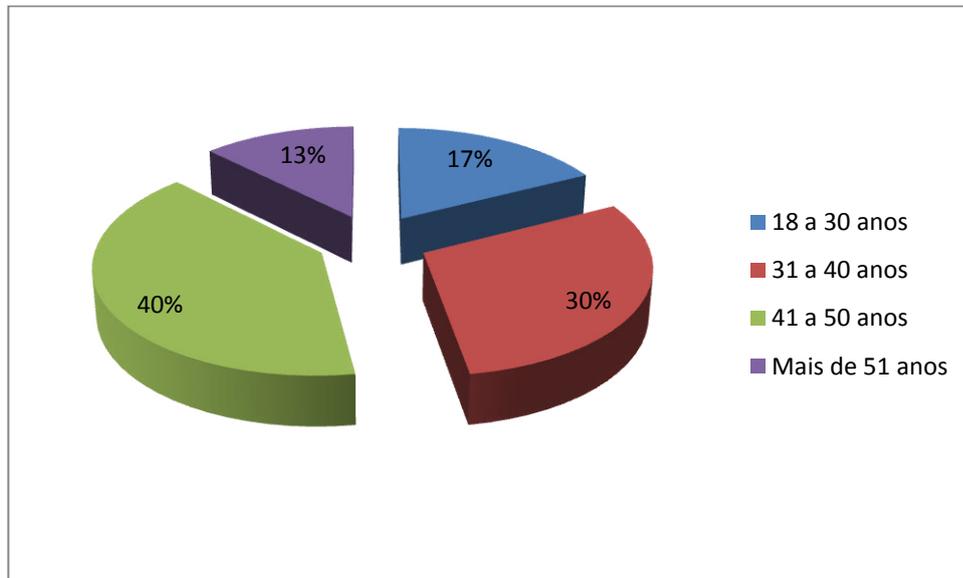
As meninas não têm sido estimuladas a desenvolver atributos que representam a carreira científica como: agressividade, abstração, competitividade, entre outros considerados socialmente masculinos. Assim, a pouca participação feminina na engenharia pode ser explicada pelo fato de que têm sido os meninos, e não as meninas, os mais estimulados a pensar matematicamente (BITENCOURT, 2010, p. 177).

Quando solicitados a informar a sua idade, sete dos respondentes disseram ter entre 18 e 30 anos, 12 entre 31 e 40 anos, 16 entre 41 a 50 anos e cinco mais de 51 anos.

Em relação à idade dos colaboradores desta pesquisa pode-se observar que os servidores localizados entre 41 e 50 anos, e entre 31 e 40 anos representam a maioria dos funcionários do DNIT. Os mais novos, entre 18 e 30 anos não representam uma faixa significativa e, ressalta-se também que estes participaram menos vezes das avaliações de desempenho, tendo em vista que de forma

generalizada estão há dois ou três anos no DNIT. Já quanto à faixa etária dos trabalhadores com mais de 51 anos ser a menor (13%), este dado é entendido como natural, uma vez que os trabalhadores tendem a aposentar-se quando chegar sua ocasião de retirar-se do mercado de trabalho ou ingressarem em outras atividades. Estes dados podem ser vistos em percentuais na figura 13.

FIGURA 13 – Idade dos Entrevistados.



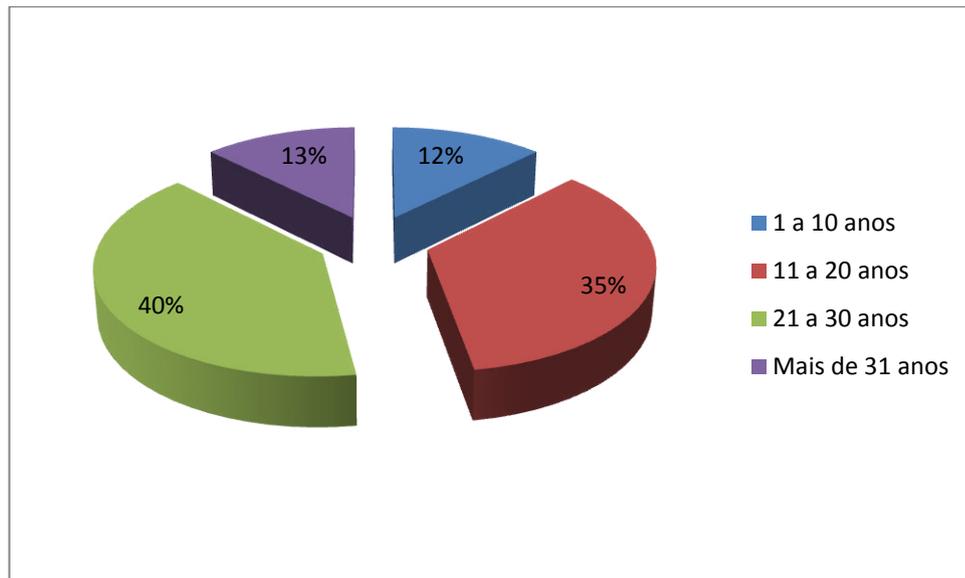
FONTE: Dados da pesquisa realizada no DNIT (2015).

De acordo com o Boletim Estatístico de Pessoal 2013 (BRASIL, 2013) a idade média dos servidores públicos federais, civis, ativos do Ministério dos Transportes, por sexo, é de 50 anos para os homens e 47 para as mulheres, isto com base em dados coletados em fevereiro de 2013.

Quando questionados sobre há quanto tempo trabalham no DNIT, cinco servidores disseram ser entre um a dez anos, 14 entre 11 a 20 anos, 16 de 21 a 30 anos e cinco mais de 31 anos.

Observa-se que somente 12% dos entrevistados trabalham no DNIT a menos de dez anos, sendo que a grande maioria (40%) exerce suas funções de 21 a 30 anos, e outra significativa faixa (35%) presta sua colaboração de 11 a 20 anos. Apesar de somente 13% dos servidores entrevistados contarem com mais de 31 anos de casa, verifica-se que um dos fatores que levam à longevidade no emprego revelada por esta pesquisa se deve à estabilidade de emprego oferecida pelo DNIT. Estas respostas podem ser visualizadas em percentuais na figura 14.

FIGURA 14 – Tempo de Trabalho dos Entrevistados no DNIT.



FONTE: Dados da pesquisa realizada no DNIT (2015).

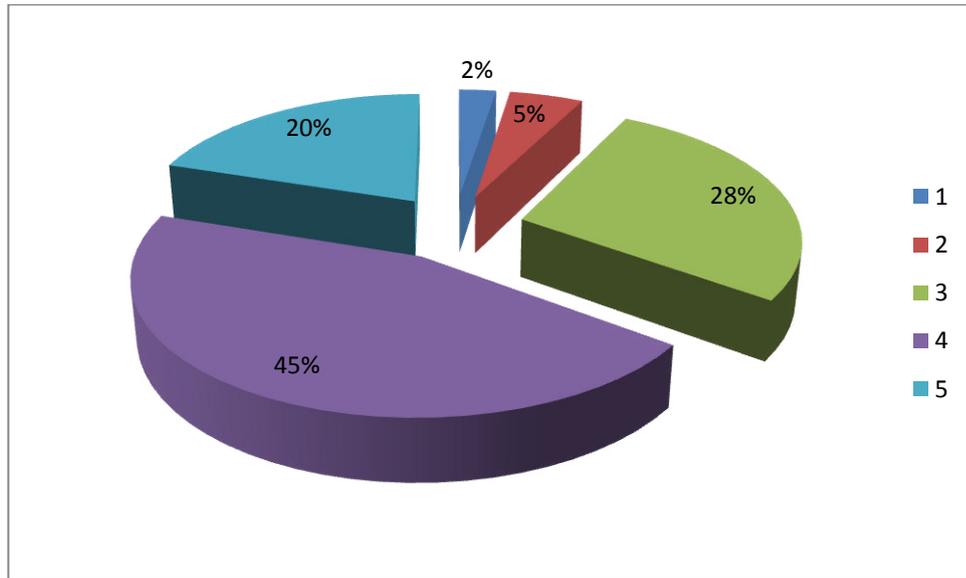
Lembra-se que:

Os empregados públicos, cujo vínculo contratual com o Estado segue as regras da CLT, ao contrário dos empregados particulares que também se vinculam à Consolidação das Leis do Trabalho, possuem estabilidade no emprego, mesmo que menor do que aquela dos ocupantes de cargo público estatutário (COSTA, 2009, p. 1).

Ao serem solicitados a qualificar de 1 a 5 (onde 1 representa o mínimo e 5 o máximo) sobre sua satisfação quanto ao instrumento de avaliação de desempenho existente no DNIT, um entrevistado informou 1; dois disseram ser 2; 11 garantiram ser 3; 18 disseram ser 4; e oito informaram ser 5.

Como pode ser constatado, neste questionário 20% dos inquiridos deu nota máxima para o grau de satisfação quanto ao instrumento de avaliação de desempenho existente no DNIT; 2% deu nota mínima; e o restante deu nota mediana. Portanto, de uma forma geral, os funcionários reconhecem e têm uma opinião tendencialmente favorável ao sistema de avaliação de desempenho, o que não significa que o mesmo não possa ser aprimorado. Estes dados encontram-se em percentuais na figura 15.

FIGURA 15 – Satisfação dos Entrevistados Quanto ao Instrumento de Avaliação do DNIT.



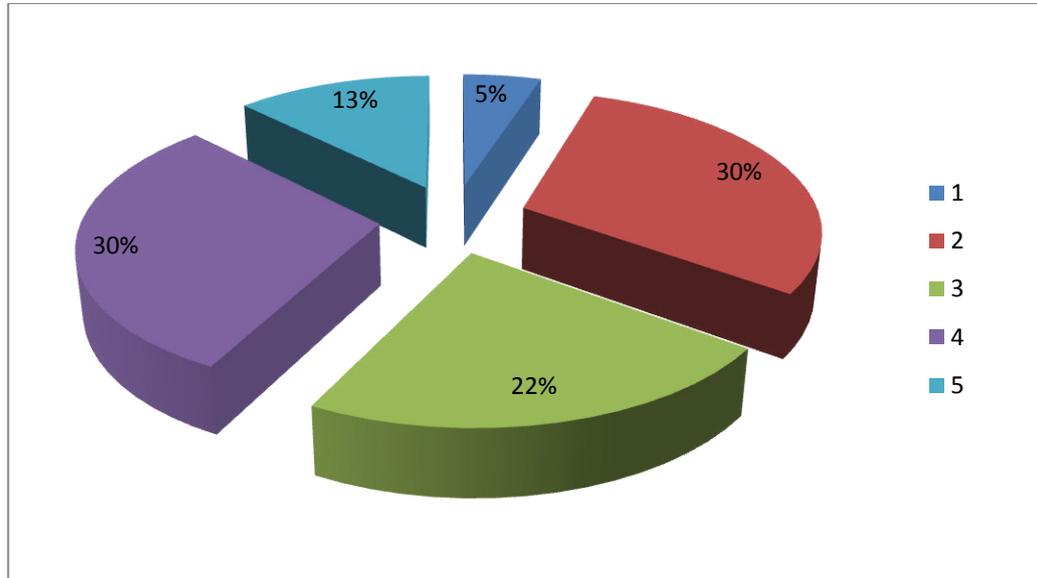
FONTE: Dados da pesquisa realizada no DNIT (2015).

Partindo do princípio de que a opinião dos funcionários sobre os sistemas de avaliação de desempenho é importante para a eficácia do modelo de avaliação a ser adotado por uma empresa, verifica-se a validade de conhecer o grau de satisfação dos servidores do DNIT quanto ao sistema da referida avaliação em uso por este órgão.

Estudo realizado por Santos e Vieira (2007), na Prefeitura Municipal de Macaé (RJ) apontou que os servidores deste órgão público estão parcialmente satisfeitos com a metodologia e avaliação a qual são submetidos. No intuito de melhorar ainda mais este aspecto apontaram a importância do *feedback* em todo o processo de avaliação, o que faz com que “sua voz seja ouvida” pelos seus superiores.

Ao serem solicitados a expressar suas opiniões quanto ao modelo de avaliação em estudo ser inovador, estimulante e transparente, dois respondentes deram a qualificação 1; 12 a qualificação 2; nove a qualificação 3; 12 a qualificação 4; e cinco a qualificação 5. Tais dados estão representados em percentuais na figura 16.

FIGURA 16 – Conceitos dos Entrevistados sobre o Modelo de Avaliação do DNIT ser Inovador, Estimulante e Transparente.



FONTE: Dados da pesquisa realizada no DNIT (2015).

Para que se possam quantificar as capacidades e o desempenho das pessoas é preciso que o método de avaliação utilizado por uma empresa seja inovador e estimulante a fim de motivar o funcionário quanto à questão de seu desempenho; e transparente para que saibam como o referido processo funciona sanando desde logo quaisquer dúvidas quanto a sua veracidade, tornando-o, assim, confiável. Aponta-se a avaliação de desempenho por competências como inovador modelo de avaliação, atualmente em crescente uso por um grande número de empresas:

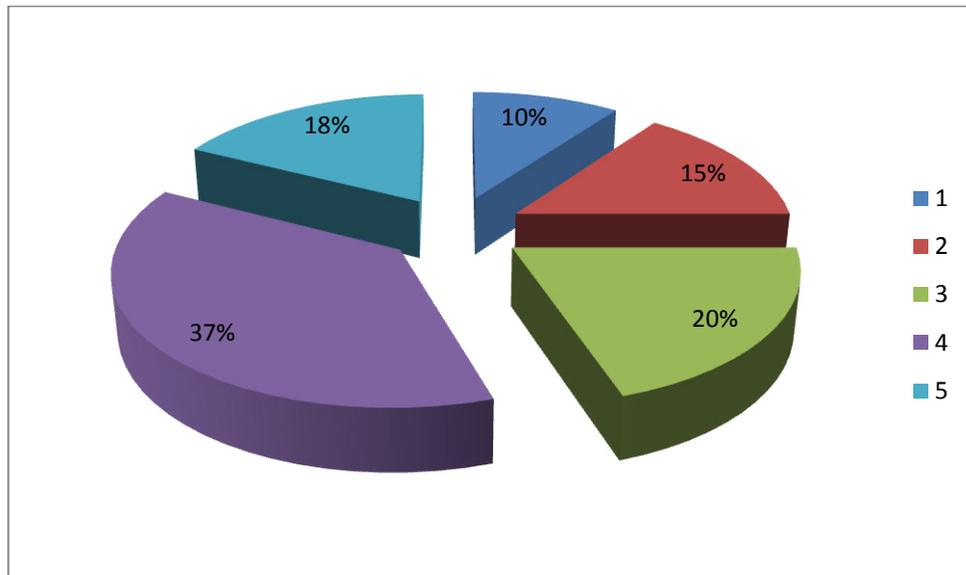
[...] é possível elencar as vantagens mais relevantes de se utilizar a ferramenta de seleção por competências, tais como: beneficiamento de processos sucessórios; influência na mudança de cultura organizacional (de paternalista para a de compartilhamento de responsabilidades); redução de custos com treinamento; troca de conhecimentos (troca de "gap" de competências entre colaboradores); abertura na área de RH (*feedbacks* individuais sobre performances e plano de desenvolvimento pessoal, de acordo com o perfil desejado pela empresa); embasamento da área de Gestão de Pessoas, com visão estratégica e agregadora de valores ao negócio (AVELINO, 2013, p. 3).

Neste caso, 35% dos servidores entrevistados qualificaram o método de avaliação do DNIT com 1 e 2, ou seja, consideraram que o método abordado não é inovador, é arcaico e não serve como ferramenta estimuladora ao desempenho funcional. Por sua vez, 33% conferiram entre nota 4 e 5, o que levou a quase um empate em relação aos conceitos mínimos e máximos.

Porém, é possível observar, tendo em conta que 22% elegeram a nota 3, um conceito intermediário, que há um grau de descontentamento maior do que de satisfação em relação ao modelo de avaliação aplicado. Assim, verifica-se que se faz necessária a criação de mecanismos de avaliação por parte do DNIT de modo a dar maior satisfação aos seus servidores, para que estes se sintam seguros em relação ao método e ao processo avaliativo.

No momento em que foram solicitados a opinar quanto à questão do modelo de avaliação do DNIT ser motivador a melhorar o desenvolvimento e a performance profissional dos funcionários quatro servidores deram a nota 1; seis a nota 2; oito a nota 3; 15 a nota 4; e sete a nota 5.

FIGURA 17 – Conceitos dos Entrevistados sobre o Modelo de Avaliação do DNIT ser Motivador.



FONTE: Dados da pesquisa realizada no DNIT (2015).

A figura 17 demonstra que existente entre os entrevistados a percepção de que a avaliação de desempenho funcional motiva e ajuda a melhorar a performance profissional dos avaliados. Por outro lado, 10% acham que não, sendo esta uma parcela pequena da população entrevistada. Considerando ainda que 37% dos colaboradores da entrevista deram nota 4, é possível perceber que a maioria destes concorda que a avaliação ajuda a motivar e a melhorar seu desempenho.

Estes dados apontam, mais uma vez, que uma organização que pretende chegar à excelência precisa criar condições adequadas para que seus servidores estejam satisfeitos nos diversos aspectos dentro da instituição em que atuam,

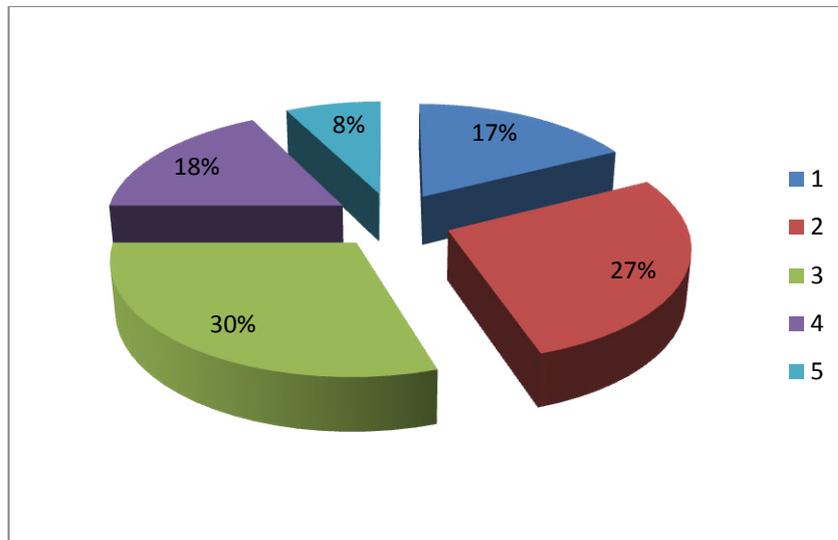
propiciando desta maneira um alto desempenho pessoal, profissional e organizacional.

Em torno desta questão, baseado em estudos de Mayo (2006), Scott (2008), e Chang e Hahn (2006), Reis (2009), afirma que a atribuição das recompensas, e se baseada em fatos errôneos em relação aos trabalhadores, acaba por ser injusta quando forem constatadas deficiências e debilidades associadas aos processos de avaliação de desempenho. Desta forma, no sentido de se obter o máximo de eficiência, deverão ser utilizados métodos rigorosos no momento de avaliar e também atribuir-se recompensas justas e suficientes para fomentar a motivação dos trabalhadores em foco por essa análise. Assim, a política baseada em compensar o desempenho consegue, de modo efetivo, aumentar os níveis de desempenho dos avaliados.

Em relação à sétima pergunta do questionário, que solicitava que o respondente opinasse quanto ao modelo de avaliação do DNIT ser aberto a críticas, sendo estas efetivamente analisadas e incorporadas, tanto ao questionário, quanto ao processo de avaliação de desempenho, sete entrevistados deram nota 1; 11 nota 2; 12 nota 3; sete nota 4; e três nota 5.

Em relação às informações dos entrevistados apenas 8% consideram que suas críticas são aceitas e aderidas ao modelo de avaliação, em contraste a 75% que ficam no meio termo e 17% que acham que as críticas não são atendidas. Desta forma, verifica-se que, no entendimento dos funcionários do DNIT, o modelo de avaliação de desempenho adotado pelo órgão é inflexível, o que prejudica em muito os resultados pretendidos pelo processo avaliativo. A figura 18 traz estes dados.

FIGURA18 - Conceitos dos Entrevistados sobre o Modelo de Avaliação do DNIT ser Aberto a Críticas.

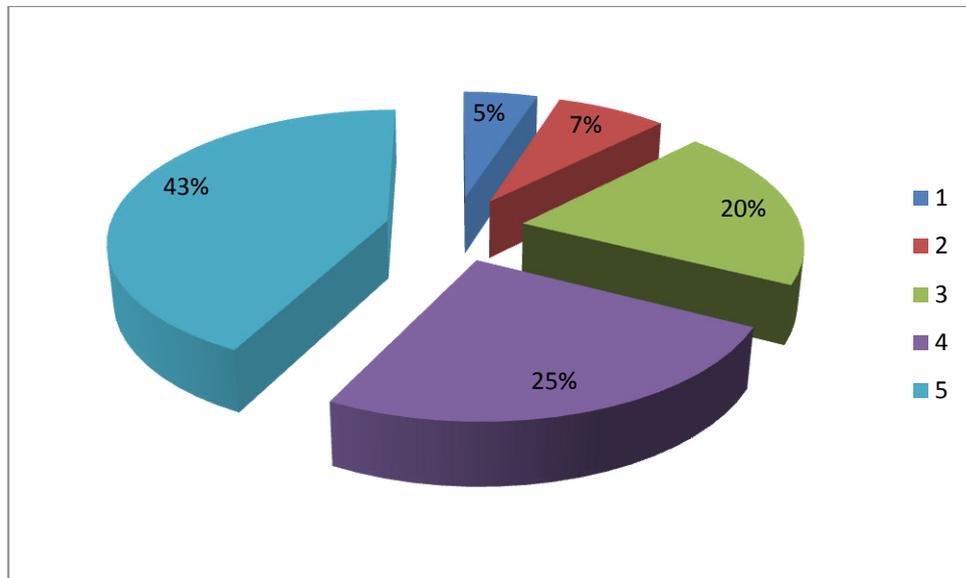


FONTE: Dados da pesquisa realizada no DNIT (2015).

O método de avaliação de desempenho é escolhido de acordo com as necessidades de cada organização. E as críticas e sugestões são uma das formas de entender o quão eficaz é o método escolhido para esta função. No entanto, no setor público, a forma de avaliação de desempenho vem instituída no estatuto dos servidores, o que dificulta alterações em seu contexto, que no caso do DNIT é a nível nacional, o que prejudica ainda mais quanto a modificações. Assim, para que as mudanças sejam incorporadas no processo avaliativo, deve-se atuar legalmente junto aos setores responsáveis. Cardoso (2005, p. 18), lembra que: “Muitos obstáculos, como burocratização e ausência de abertura impedem avanços no gerenciamento de desempenho em ambientes públicos”.

No momento em que os entrevistados foram solicitados a informar quanto o modelo de avaliação de desempenho do DNIT favorece ao seu interesse de permanecer e crescer profissionalmente no órgão em estudo dois respondentes deram nota 1; três deram nota 2; oito nota 3; dez nota 4; e 17 nota 5. Estes dados estão em percentuais na figura 19.

FIGURA19 - Conceitos dos Entrevistados sobre o Modelo de Avaliação do DNIT Reter Funcionários na Empresa.



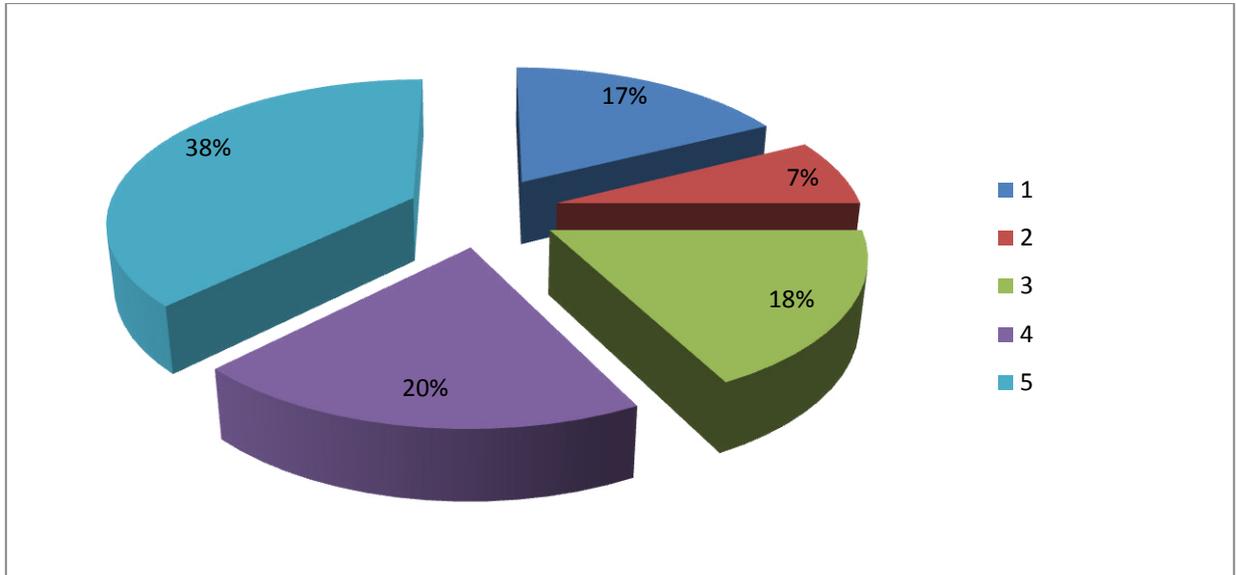
FONTE: Dados da pesquisa realizada no DNIT (2015).

Verifica-se que 43% dos respondentes consideram que a avaliação de desempenho realizada no âmbito do DNIT, favorece quanto ao seu interesse de permanecer e crescer profissionalmente no órgão, enquanto somente 5% pensam o contrário. Entende-se que este é um aspecto grandemente positivo, uma vez que a retenção de talentos é questão crucial para qualquer empresa, tanto pública quanto privada. Em torno deste ponto desponta a gestão por competências, que é entendida como:

[...] uma ferramenta onde são avaliados os conhecimentos, as habilidades e as atitudes do indivíduo, buscando com ela identificar os talentos que a organização possui e as deficiências dos funcionários, para posteriormente oferecer recursos de aperfeiçoamento, como por exemplo, treinamento e desenvolvimento. Com isso o desempenho dos colaboradores gera melhora, produzindo mais e trazendo resultados positivos para a organização. Para algumas empresas esses processos visam direcionar o colaborador a um planejamento de carreira na organização, como consequência de resultados positivos baseado em suas avaliações. (FERNANDES; CARVALHO; CANÇADO, 2013, p. 3).

No momento em que foram solicitados a informar se a avaliação de desempenho do DNIT é um mero instrumento administrativo, sete respondentes deram nota 1; três nota 2; sete nota 3; oito nota 4; e 15 nota 5, como visto na figura 20.

FIGURA 20 - Conceitos dos Entrevistados sobre o Modelo de Avaliação do DNIT ser um Mero Instrumento Administrativo.



FONTE: Dados da pesquisa realizada no DNIT (2015).

É primordial que o avaliador tenha pleno conhecimento quanto à utilidade do sistema de avaliação de desempenho funcional - ainda mais, pelo fato do avaliador também ser avaliado - para que este não cometa injustiças e saiba devidamente conduzir o processo de avaliação.

A aplicação do questionário junto aos servidores do DNIT possibilitou identificar que a esmagadora maioria dos respondentes (38% e 20% respectivamente) concorda que os instrumentos de avaliação de desempenho do órgão não atendem sua real função. Somente 17% opinam que a avaliação não é um mero instrumento administrativo. Verifica-se que há um elevado índice de rejeição quanto à avaliação de desempenho do DNIT, o que aponta a necessidade deste órgão urgentemente repensar o modelo utilizado, o que, seguramente, contribuirá quanto ao aumento da qualidade e melhoria do serviço público.

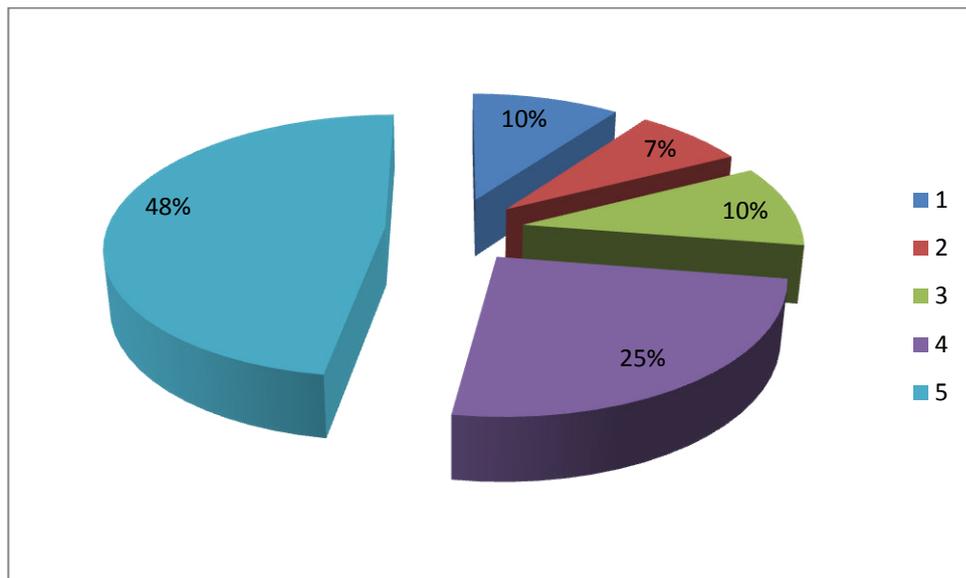
A total supremacia dos entrevistados que consideram a avaliação como um simples instrumento normativo indica que o DNIT necessita envidar os maiores esforços possíveis no sentido de fazer com que os reais objetivos do processo de avaliação tornem-se uma ferramenta viva, contextualizada com os tempos atuais, devidamente apta a alcançar os objetivos que dela se espera. Assim se estará concorrendo para que a ideia de a avaliação de desempenho ser um processo

mecânico e burocratizado, um simples preencher de papéis, se desvaneça. A este respeito sugere-se que:

[...] a avaliação de desempenho é, portanto, mais uma questão de atitude que de técnica. Há de se considerar também que quanto mais saudável for o contexto da empresa, mais desimpedido é o caminho para se conseguir essa atitude. A estratégia neste caso poderá ser a implementação, na empresa, de um processo de avaliação que seja revestido de um aparato técnico mais sofisticado, que forneça, portanto, à organização, a proteção de que necessita para tratar do assunto. A função desse instrumental seria então de objeto intermediário no sentido de preparar a organização para ir conquistando gradativamente a remoção dos obstáculos à interação entre as pessoas (BERGAMINI, 1988, *apud* CARDOSO, 2005, p. 13).

Ao serem questionados quanto à avaliação de desempenho ser estimulante em relação a sua formação continuada, quatro dos entrevistados deram nota 1; três optaram pela nota 2; quatro escolheram a nota 3; dez nota 4; e 19 nota cinco, como demonstrado na figura 21.

FIGURA 21 - Conceitos dos Entrevistados sobre o Modelo de Avaliação do DNIT ser Estimulante quanto à Formação Continuada.



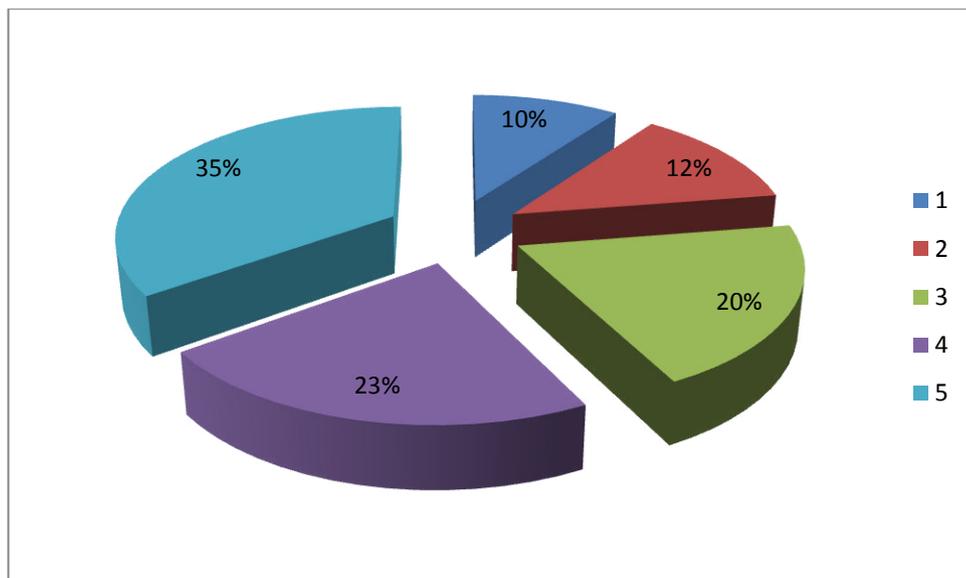
FONTE: Dados da pesquisa realizada no DNIT (2015).

Observa-se que a grande maioria dos entrevistados (48%) considera que o modelo de avaliação do DNIT é estimulante quanto a sua formação continuada, ao passo que somente 10% são avessos a esta forma de pensar. Ressalta-se também que 25% dos respondentes optaram pelo segundo nível de aceitação deste conceito, enquanto que somente 7% beiram à rejeição máxima da ideia.

A respeito do cerne desta pergunta enfatiza-se a importância de se: “[...] contribuir para o empenhamento de todos na implementação do novo regime de avaliação do desempenho, bem como sedimentar a formação contínua e o auto-aperfeiçoamento dos recursos humanos da Administração Pública” (CHU, 2015, p. 1).

Em se referindo à décima primeira pergunta, que inquiria sobre quanto que o instrumento de avaliação de desempenho utilizado pelo DNIT reflete a sua realidade profissional, quatro respondentes conceituaram esta questão como 1; cinco como 2; oito como 3; nove como 4; e 14 como 5. Estes valores estão expressos em percentuais na figura 22.

FIGURA 22 - Conceitos dos Entrevistados sobre o Modelo de Avaliação do DNIT Refletir a Realidade do Empregado.



FONTE: Dados da pesquisa realizada no DNIT (2015).

Para que a avaliação de desempenho seja satisfatória e apresente resultados realmente concretos e precisos, torna-se necessário que esta reflita a realidade profissional das pessoas avaliadas. De acordo com o revelado pela pesquisa o método de avaliação do desempenho utilizado pelo DNIT é capaz de apresentar referências coerentes com a realidade de cada cargo, isto sendo demonstrado através dos 35% de aprovação contra 10% de reprovação dos respondentes.

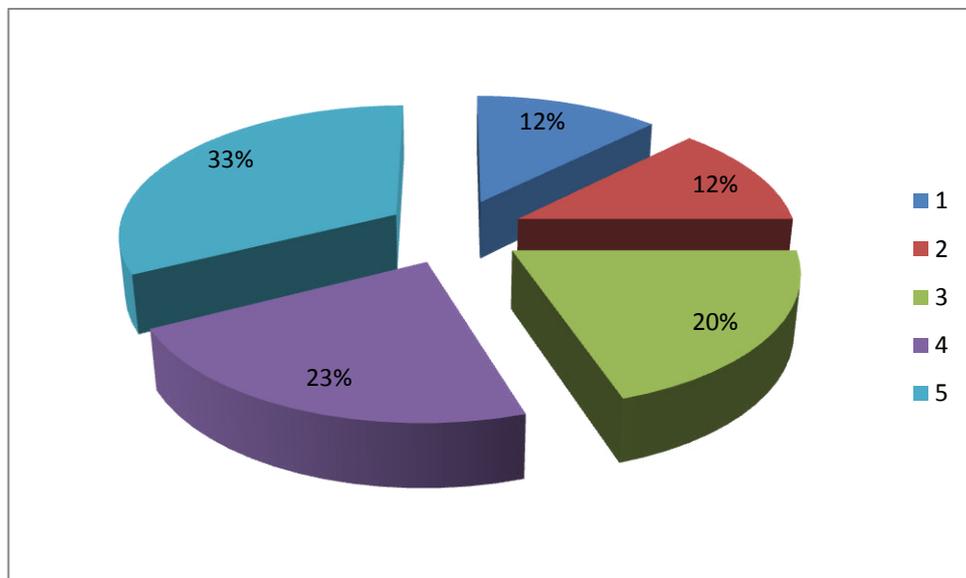
Conforme os dados apresentados, na opinião dos servidores a avaliação de desempenho funcional é capaz de prever o cotidiano dos trabalhadores de uma

organização de forma coerente, abrangendo as atividades realizadas no desempenho de seus cargos, o que torna possível captar dados que auxiliem na melhoria das ações pretendidas pela empresa. Isto demonstra que as ações dos trabalhadores são mensuradas conforme realmente acontecem no dia a dia dos trabalhadores do DNIT. Refletindo sobre a necessária atenção quanto à realidade imediata vivida pelo avaliado no momento de sua avaliação funcional tem-se que:

Uma abordagem de desenvolvimento de avaliação reconhece que o objetivo de um gerente é aprimorar o comportamento do funcionário no emprego, e não simplesmente avaliar seu desempenho passado. Ter uma base sólida para aprimorar o desempenho é um dos principais benefícios de um programa de avaliação (BOHLANDER *et al.* 2003, *apud* CARDOSO, 2005, p. 9).

Ao serem solicitados a responder se reconhecem que uma das principais tarefas do instrumento de avaliação de desempenho é ajudar o trabalhador a desenvolver suas capacidades, cinco entrevistados deram nota 1; outros cinco nota 2; oito nota 3; nove nota 4; e 13 nota 5. Estes dados estão disponíveis em percentuais na figura 23.

FIGURA 23 - Conceitos dos Entrevistados sobre o Modelo de Avaliação do DNIT Ajudar os Trabalhadores a Desenvolverem suas Capacidades.



FONTE: Dados da pesquisa realizada no DNIT (2015).

A avaliação de desempenho do DNIT visa desenvolver a capacidade dos servidores, apontando nesta avaliação a necessidade da participação do trabalhador em cursos e treinamentos. Esse desenvolvimento implica em promover a capacitação permanente do indivíduo, explorando seu potencial de aprendizagem e

sua capacidade produtiva, adquiridas através de treinamento, com a obtenção de novas habilidades e, paralelamente, conhecimentos e mudanças de comportamento. Tal preocupação objetiva maximizar o desenvolvimento profissional e motivacional do servidor, fazendo com que haja crescimento constante e positivo no desenrolar de suas atividades laborais. Afirma-se que:

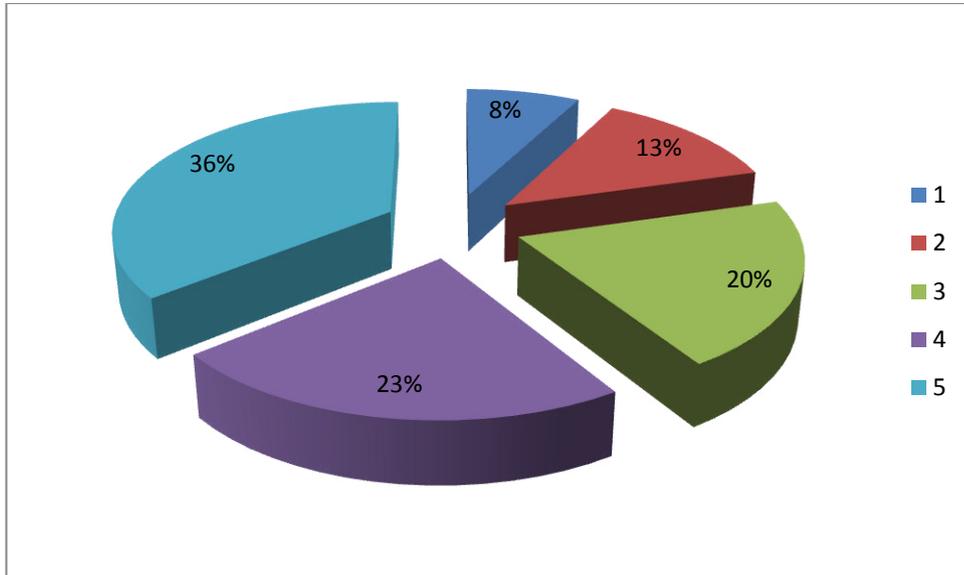
Do ponto de vista do desenvolvimento individual, a avaliação fornece o *feedback* essencial para discutir os pontos fortes e fracos dos funcionários, e também para aprimorar o desempenho. Independentemente do nível de desempenho do funcionário o processo de avaliação fornece uma oportunidade para identificar questões a serem discutidas, para eliminar qualquer problema potencial e estabelecer novas metas, de modo a atingir um alto desempenho. As abordagens mais novas de avaliação de desempenho enfatizam o treinamento, o desenvolvimento e os planos de crescimento para os funcionários (BOHLANDER *et al.* 2003, *apud* CARDOSO, 2005, p. 9).

De acordo com os dados da pesquisa é possível perceber que esta finalidade tem sido alcançada tendo em vista que os inquiridos percebem a contribuição recebida por meio da avaliação de desempenho para o seu desenvolvimento profissional. Segundo o questionário aplicado aos servidores do DNIT de São Luís do Maranhão, 33% e 23% destes trabalhadores estão satisfeitos com este relevante ponto, enquanto que somente a parcela de 24%, que qualificaram esta questão como 1 e 2, demonstram não se sentirem tocados positivamente pelo método de avaliação de desempenho auxiliar em seu desenvolvimento profissional.

Na ocasião em que foram questionados sobre quanto consideram que a empresa oferece oportunidade de crescimento para os servidores que se destacam na avaliação de desempenho, quatro funcionários do DNIT da capital maranhense qualificaram como 1; cinco como 2; oito como 3; nove como 4; e 14 como 5.

Pode ser observado que 36% dos entrevistados consideram positiva a oportunidade de crescimento dentro do órgão em pauta, ao contrário de 8% que discordam totalmente desta concepção, expondo que a avaliação de desempenho não interfere no seu crescimento profissional. Ou seja, observa-se que é grande a possibilidade de crescimento no DNIT, e que aspectos como retenção de talentos são devidamente abordados nos processos de avaliação. Estes dados encontram-se expostos na figura 24.

FIGURA 24 - Conceitos dos Entrevistados sobre o DNIT Oferecer Oportunidades de Crescimento para os Servidores.



FONTE: Dados da pesquisa realizada no DNIT (2015).

Um dos objetivos da avaliação de desempenho é o plano de cargos, carreiras e salários, que é estimulado pelo processo de avaliação com o objetivo de incentivar o crescimento profissional e desenvolvimento de novas competências. O processo de avaliação procura criar um ambiente propício ao bom desempenho do trabalhador, visando proporcionar oportunidades de crescimento profissional e de participação na organização, estimulando a produtividade e também a melhora no relacionamento interpessoal. Expõe-se que:

Uma estrutura de cargos e salários e um sistema de avaliação de desempenho a ela atrelada são, antes de tudo, instrumentos gerenciais. Mais do que tabelas orientativas, normas e procedimentos, são instrumentos que suportam um estilo de gestão (TOCHIO, 2010, p. 2).

Ante o exposto verifica-se que o estudo de caso realizado no DNIT de São Luís (MA), propiciou conhecer de aprofundada forma as percepções dos servidores deste órgão quanto ao processo de avaliação de desempenho laboral realizado naquele ambiente. Assim, através do conhecimento angariado foi possível tecer as considerações finais em relação a este estudo, como segue.

8 CONCLUSÃO

Findo o estudo pode-se afirmar que os resultados almejados pela pesquisa foram satisfeitos, pois foi possível atender ao objetivo geral desta produção, ou seja, conhecer e analisar, a partir da percepção dos servidores do DNIT, o processo de avaliação de desempenho realizado no referido órgão. Também os objetivos específicos foram alcançados: discorrer sobre gestão de pessoas e avaliação de desempenho; apontar a necessidade e benefícios trazidos pela avaliação de desempenho no DNIT; constatar através de estudo de caso se a avaliação adotada pelo DNIT influencia no desempenho humano dentro do referido órgão; e identificar através de estudo de caso a percepção dos servidores a respeito do instrumento avaliativo do DNIT.

De forma paralela a questão problema do estudo foi respondida, pois foi possível conhecer a percepção dos servidores do DNIT de São Luís (MA), em relação ao processo de avaliação de desempenho realizada no âmbito do órgão em estudo. E ainda, a hipótese levantada para este estudo foi corroborada, pois averiguou-se que a percepção que os servidores do DNIT têm sobre sua avaliação de desempenho, reflete diretamente em sua motivação e produtividade.

A partir dos resultados alcançados por este trabalho é possível ponderar que a administração pública está vivenciando um período de profundas mudanças, pois ao contrário do que ocorria em um passado recente, onde imperavam os procedimentos técnicos e racionais, na atualidade os serviços e demais práticas desenvolvidas encontram-se substancialmente humanizados. Tal transformação afetou diretamente os servidores públicos em muitos aspectos, inclusive quanto aos métodos de avaliação de desempenho profissional adotados.

Verifica-se que a própria avaliação de desempenho destes profissionais tem colaborado para as mudanças ocorridas na administração pública, como no DNIT, por exemplo, apontando deficiências e adequando os servidores às políticas de desenvolvimento do órgão, dentre outros aspectos. No DNIT a avaliação de desempenho tem sido feita desde 2001 por meio do método de 360 graus, através de um modelo próprio de questionário: trata-se de um avanço, porém ainda não é o ideal, como indicado pela pesquisa realizada.

Verificou-se que a avaliação de desempenho é um monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual e profissional do servidor, bem como um monitoramento institucional das entidades de lotação dos trabalhadores, tendo

como referências as metas globais e intermediárias dos seus locais de trabalho. A avaliação de desempenho visa promover a melhoria da qualificação dos funcionários, bem como subsidiar a política de gestão de pessoas e o desenvolvimento organizacional das entidades das quais estes trabalhadores fazem parte.

Especificamente se referindo à percepção dos servidores do DNIT de São Luís (MA), a respeito do processo de avaliação de desempenho a que são submetidos verifica-se uma tendência positiva em vários aspectos abordados na aplicação do questionário, mas foram ressaltados também aspectos negativos. O que chamou a atenção foi que verificou-se um grau de descontentamento maior do que de satisfação em relação ao modelo de avaliação aplicado no âmbito do DNIT. Isto indica uma acentuada e desconcertante divergência de ideias, o que leva a entender que estes trabalhadores não têm uma precisa noção do que é e para o que serve a referida avaliação.

Por exemplo, grande leva dos entrevistados ressaltou aspectos positivos como a questão da avaliação de desempenho do DNIT ajudar a motivar e a melhorar seu desempenho; favorecer quanto ao seu interesse de permanecer e crescer profissionalmente no órgão; ser estimulante quanto a sua formação continuada; apresentar referências coerentes com a realidade do cargo desempenhado pelo trabalhador; e oferecer oportunidades de crescimento para os servidores; ajudar os trabalhadores a desenvolver suas atividades. Por outro lado, foram ressaltados aspectos negativos como, por exemplo, o modelo de avaliação de desempenho adotado pelo órgão ser inflexível e este instrumento não atender sua real função, vindo a ser uma simples ferramenta administrativa.

Então, paralelamente que os servidores entrevistados alegaram ter algumas insatisfações em relação ao modelo de avaliação de desempenho usado no DNIT, entretanto, foram apontados mais aspectos positivos do que negativos referentes ao mencionado instrumento.

Verifica-se que esta situação de conflito ideário remete a uma situação de incerteza e de não devida compreensão das finalidades da avaliação de desempenho por parte dos servidores do DNIT. No entender da pesquisadora isso remete a um ponto crucial: a urgente e verdadeira necessidade do órgão em estudo promover atualizações, a nível nacional no que se refere à avaliação das atividades laborais dos trabalhadores que integram seu quadro de funcionário. Urge que o

DNIT se contextualize com o tempo presente, repensando o processo de avaliação de desempenho funcional aplicado aos servidores, abarcando e potencializando o elemento humano, o que conduz a prestação de serviços públicos mais eficazes e eficientes e, o que, conseqüentemente, favorece a Nação como um todo.

Em conclusão aponta-se a necessidade de serem elaborados novos estudos a respeito do processo de avaliação dos servidores do DNIT, englobando aspectos não abordados nesta pesquisa, como a percepção dos servidores do DNIT quanto ao seu avaliador imediato ou, ainda, pesquisas segmentadas por sexo, faixa etária ou tempo de serviço dos respondentes. Não que estes aspectos tenham menor relevância se comparados com o tema central deste estudo, mas sim que não houve, neste momento, espaço e tempo hábil para serem incluídos nesta produção científica.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Mário Wilson Oliveira de. Métodos de avaliação de desempenho: um estudo em micro e pequenas empresas varejistas de roupas femininas na região central da cidade de Goiânia. **Revista Especialize On-line**, IPOG Goiânia, v. 1, n. 3, jul. 2013. Disponível em: <<http://www.especializandovencedores.net/uploads/arquivos/af495a6dd11e215256457eca1f634e89.pdf>>. Acesso em: 22 abr. 2015.

ÂNGELO, Luiz Fernando. **Administração de recursos humanos**. 2007. Disponível em: <<http://lf.angelo.blog.uol.com.br/>>. Acesso em: 25 mar. 2015.

ANTUNES, Maria Thereza Pompa; MARTINS, Eliseu. Capital intelectual: verdades e mitos. **Revista de contabilidade & finanças**, v. 13, n. 29, p. 41-54, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rcf/v13n29/v13n29a03.pdf>>. Acesso em: 25 mar. 2015.

AVELINO, Jeane. **Seleção por competências**: ferramenta inovadora. 2013. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=-Sele%E7%E3o-Por-Compet%EAncias:-Ferramenta-Inovadora&idc_cad=m8lt69yof>. Acesso em: 29 maio. 2015.

BELLO, José Luiz de Paiva. **Metodologia científica**. 2004. Disponível em: <<http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/met01.htm>>. Acesso em: 25 abr. 2015.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 1986.

BERVIAN, Pedro Alcino; CERVO, Amado Luiz. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

BISPO, Patrícia. **Área comportamental**: caminho da mudança. 2008. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=5048>>. Acesso em: 25 mar. 2015.

BITENCOURT, Silvana Maria. As relações de gênero na engenharia: diálogos num campo de poder/saber masculino. In: SOUZA, Márcio Ferreira (org.) **Desigualdades de gênero no Brasil**: novas ideias e práticas antigas. Belo Horizonte: Argvmentvm, 2010.

BOOG, Gustavo. **Manual de treinamento e desenvolvimento**: um guia de operação. São Paulo: Makron Books, 1999.

BRASIL. **Lei nº 9.503, de 23 de setembro de 1997**. Institui o Código de Trânsito Brasileiro. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9503.htm>. Acesso em: 29 maio. 2015.

_____. Secretaria de Gestão Pública/ Ministério do Planejamento. **Boletim estatístico de pessoal 2013**. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/servidor/publicacoes/boletim_estatistico_pessoal/2013/Bol203_Mar2013.pdf>. Acesso em: 29 maio. 2015.

BROCK, Hortência *et al.* **O papel estratégico do RH.** Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos06/537_O%20papel%20estrategico%20do%20RH%20-%20SEGET.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2015.

CARDOSO, Márcia S. **Avaliação da influência da gestão do desempenho nos funcionários do Hospital de Clínicas de Porto Alegre.** 2005. 90f. Monografia (Especialização em Saúde) - Universidade do Estado do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/12342/000480815.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 29 maio. 2015.

CARMO, Romeu Mendes do. **A importância do talento humano como recurso estratégico:** um estudo sobre as políticas para retenção de profissionais em organizações de Tecnologia da Informação. 2007. 120f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação) - Universidade Católica de Brasília, 2007. Disponível em: <http://www.btdt.ucb.br/tede/tde_arquivos/3/TDE-2008-04-14T143357Z-586/Publico/Texto%20completo.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2015.

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

_____. **Teoria geral da administração.** Rio de Janeiro: Elsevier 2002.

_____. **Gestão de pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Introdução à teoria geral da administração.** São Paulo: Campus, 2004.

_____. **Avaliação de desempenho:** nova abordagem. São Paulo: LTr, 2005.

_____. **Comportamento organizacional:** a dinâmica do sucesso das organizações. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

_____. **Desempenho humano nas empresas:** como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados. São Paulo: Manole, 2009.

CHU, José. **Manual prático de avaliação do desempenho.** Disponível em: <<http://bo.io.gov.mo/edicoes/pt/dsafp/mpad/>>. Acesso em: 29 maio. 2015.

CORADINI, Joziane Rizzetti; MURINI, Lisandra Taschetto. Recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. **Disciplinarum Scientia.** Série: Ciências Sociais Aplicadas, S. Maria, v. 5, n. 1, p. 55-78, 2009. Disponível em: <<http://sites.unifra.br/Portals/36/Sociais/2009/04%20RECRUTAMENTO%20E%20SELE%C3%87%C3%83O%20DE%20PESSOAL...pdf>>. Acesso em: 25 mar. 2015.

COSTA, Marcelo Bacchi Corrêa da. **Empregado público tem direito a estabilidade diferenciada.** 2009. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=11060>. Acesso em: 29 maio.2015.

COSTA, Marco Antônio F. da; COSTA, Maria de Fátima Barrozoda. **Metodologia da pesquisa**: conceitos e técnicas. Rio de Janeiro: Interciência, 2001.

DAVIS, Keith; NEWSTRON, John W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

FERNANDES, João André Tavares Fernandes; CARVALHO, Cristina Bezerra de; CANÇADO, Jéssica Rosário. A avaliação de desempenho na organização: uma reflexão necessária. **Observatorio de la Economía Latino americana**, n. 185, 2013. Disponível em: <<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/13/avaliador.html>>. Acesso em: 29 maio. 2015.

FIGUEIREDO, Nébia Maria Almeida de (Org.) **Método e metodologia na pesquisa científica**. São Paulo: Yendis, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, Gêuda Anazile da Costa; SANTOS, Roseane de Queirós. Diagnóstico da gestão de pessoas nas indústrias. **Qualit@s**, v. 1, n. 1, p. 73-93, 2005. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/40/32>>. Acesso em: 25 mar. 2015.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. Rio de Janeiro: Pearson Prentice Hall, 2007.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HILSDORF, Carlos. **O que é Feedback?** 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-que-e-feedback/64884/>>. Acesso em: 22 abr. 2015.

HIPÓLITO, Jose Antonio Monteiro; REIS, Germano Glufkr. **A avaliação como instrumento de gestão**. São Paulo: Atlas, 2002.

KNAPIK, Janete. **Administração geral e de recursos humanos**. Curitiba: Ebpex, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2005.

LIMA, Glaudson. **Gestão de pessoas**. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/gestao-de-pessoas/35272/>>. Acesso em: 18 mar. 2015.

MALONE, Michael S.; EDVINSSON, Leif. **Capital intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2005.

MIRANDA, Ana Cláudia Carvalho de. Educação continuada e mercado de trabalho: um estudo sobre os bibliotecários do Estado Rio Grande do Norte. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.11, n.3, p. 383-397, set./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v11n3/a07v11n3.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2015.

MOTTA, Carolina da Cruz. **Avaliação de desempenho**. 2005. Disponível em: <<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/713/2/20000260.pdf>>. Acesso em: 22 abr. 2015.

NASSIF, Vania Maria Jorge. Gestão do Fator Humano: uma visão baseada nos *stakeholders*. In: GODOY, Arilda Schmidt *et al.* **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2008.

PALMEIRA, Mirian. Gestão de pessoas. In: BULGACOV, Sérgio (Org.). **Manual de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.

PASSOS: Janduhy Camilo. Gestão de pessoas em empreendimentos hoteleiros: estudo de caso. In: SIMPÓSIO DA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 13., Bauru, SP, 6-8 nov. 2006. **Anais eletrônicos**... Bauru, SP, 2006. p. 1-10. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/1004.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2015.

PIRES, Jovelino de Gomes; GASPAR FILHO, Walter. **Elementos da administração**: uma abordagem brasileira. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1988.

PIZOLOTTO, Maira Fátima; DREWS, Gustavo Arno. **Gestão de pessoas**. Ijuí: UNIJUÍ, 2009.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho**: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes. São Paulo: LTr, 2008.

REIS, Sandra Helena Graça **Avaliação de desempenho e motivação**: o impacto das recompensas na motivação e obtenção de melhorias de desempenho, o caso da TranscorSV, S. A. 2009. 119f. Dissertação (Mestrado em Gestão) - Universidade da Beira Interior, Covilhã. Disponível em:

<<http://www.portaldocohecimento.gov.cv/handle/10961/222>>. Acesso em: 29 maio.2015.

RIBEIRO, Aicha *et al.* Plano de carreira: um estudo sobre as expectativas de crescimento profissional em duas empresas em Presidente Prudente. **Revista Saber Acadêmico**, n. 7, p. 191-196, jun. 2009. Disponível em:

<http://www.uniesp.edu.br/revista/revista7/pdf/20_plano_carreira.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2015.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva 2006.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, Aneth Célia Carlos da. **Eficácia dos métodos de avaliação de desempenho em função da satisfação do trabalhador**. 2014. 91f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) - Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia, Lisboa, 2014. Disponível em:

<<http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/5976/Eficacia%20dos%20metodos%20de%20avalia%20a7%20a3o%20de%20desempenho%20em%20fun%20a7%20a3o%20da%20satisfa%20a7%20a3o%20do%20trabalhadorpdf.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 22 abr. 2015.

SANTOS, Heriana Robaina dos; VIEIRA, Fernando de Oliveira. **O papel da avaliação de desempenho na administração pública brasileira**: estudo de caso na Secretaria Municipal Especial de Planejamento e Gestão de Macaé. 2007.

Disponível em: <<http://www.uff.br/sta/textos/fv003.doc>>. Acesso em: 29 maio.2015.

SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, Rangel Ramos. **Avaliação de desempenho**: análise e motivação para o conhecimento, prática e comprometimento do funcionário. 2012. 166 f. Monografia (Graduação em Administração) - Faculdade TECSOMA, Paracatu, Minas Gerais.

Disponível em: <http://www.tecsoma.br/tcc_administracao/2-2012/Monografia%20Rangel%20Ramos_2012.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2015.

STUMPF, Cheivani Bueno; GOTTARDI, Mônica de Lourdes. Práticas de retenção de talentos em empresas do segmento metal mecânico na cidade de Caxias do Sul.

Revista Global Manager Acadêmica, v. 3, n. 1, p. 22-43, 2014. Disponível em: <<http://ojs.fsg.br/index.php/globalacademica/article/view/1240/1196>>. Acesso em: 25 mar. 2015.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. São Paulo: FGV, 2004.

TOCCHIO, Lélío. Plano de cargos e salários e a avaliação de desempenho como impulsionadores de resultados. **RHevista RH**, 31 jul. 2010. Disponível em: <<http://www.rhevistarh.com.br/portal/?p=675>>. Acesso em: 29 maio. 2015.

VIEIRA, Sueli Mendes. Gestão estratégica de pessoas na Administração Pública: um estudo de caso na Secretaria Municipal de Saúde de Brumado/BA. **Revista NAU Social**, v. 5, n. 9, p. 83-95, nov. 2014/ abr. 2015. Disponível em: <<http://www.periodicos.adm.ufba.br/index.php/rs/article/view/447/333>>. Acesso em: 25 abr. 2015.

VOLPATO, Maricilia; CIMBALISTA, Silmara. O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações. **Revista FAE**, Curitiba, v.5, n.3, p.1-86, set./dez. 2002. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v5_n3/o_processo_de_motivacao.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2015.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário de análise sobre o método de avaliação de desempenho adotado pelo DNIT – sede, São Luís (MA)

O presente questionário é um instrumento de coleta de dados que serão analisados e interpretados visando a elaboração de uma monografia solicitada como requisito indispensável para a obtenção do grau de Bacharelado em Administração pela Universidade Federal do Maranhão (UFMA), sendo que as informações aqui coletadas somente serão utilizadas para este fim.

01 – Por favor, identifique o seu sexo:

() Masculino () Feminino

02 - Informe a sua idade:

() 18 – 30 anos () 31 a 40 anos () 41 a 50 anos () Mais de 51 anos

03 – Há quanto tempo trabalha no DNIT?

() 1 a 10 anos () 11 a 20 anos () 21 a 30 anos () Mais de 31 anos

Marque de 1 a 5 os dados referentes ao seu perfil, onde 1 é o mínimo e 5 é o máximo.

04 – Para você, quanto o instrumento de avaliação de desempenho existente no DNIT é satisfatório?

05 - Quanto o modelo de avaliação é inovador, estimulante e transparente?

06 - Quanto o modelo de avaliação motiva a melhorar o seu desenvolvimento e a performance profissional?

07 - Quanto o modelo de avaliação é aberto a críticas, sendo elas analisadas e incorporadas, tanto ao questionário, quanto ao processo de avaliação de desempenho?

08 - Quanto o modelo de avaliação favorece ao seu interesse de permanecer e crescer profissionalmente no órgão?

09 - Quanto à avaliação de desempenho, é um mero instrumento administrativo?

10 – Quanto à avaliação de desempenho, é estimulante em relação a sua formação continuada?

11 - Quanto que o instrumento de avaliação de desempenho utilizado pelo DNIT reflete a sua realidade profissional?

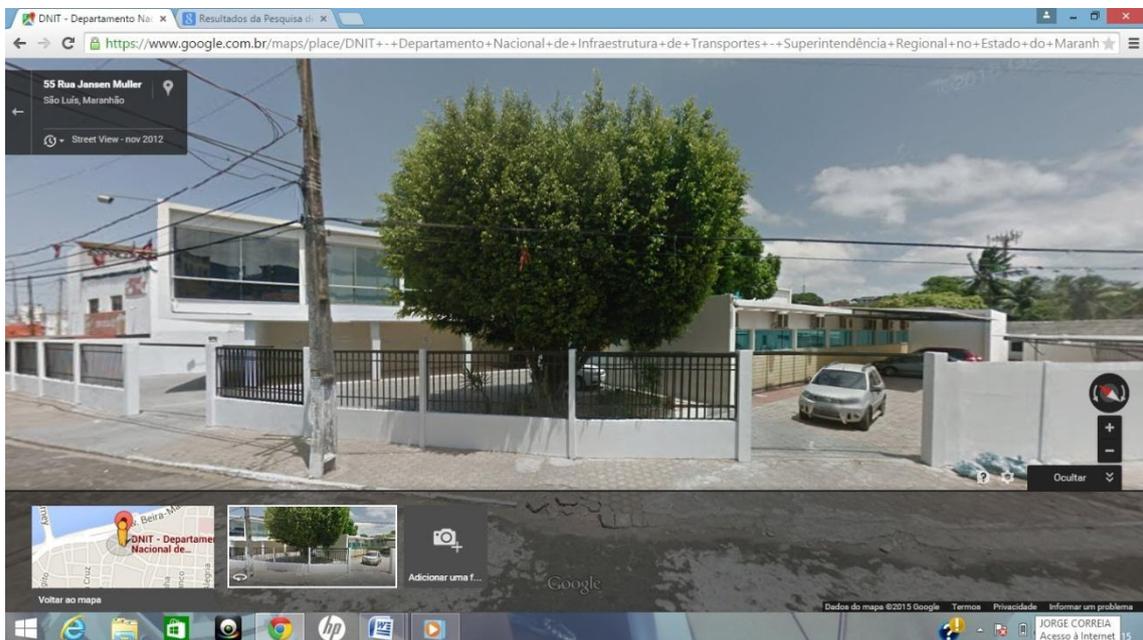
12 - Quanto você reconhece que uma das principais tarefas do instrumento de avaliação de desempenho é ajudar o trabalhador a desenvolver suas capacidades?

13 - Quanto você acha que a empresa oferece oportunidade de crescimento para os servidores que se destacam na avaliação de desempenho?

APÊNDICE B – Fotografias da sede do DNIT de São Luís (MA).



Vista frontal da sede do DNIT na capital maranhense.



Vista frontal da sede do DNIT na capital maranhense.

ANEXOS

ANEXO A- Avaliação de Desempenho – Formação de Equipe



Avaliação de Desempenho – Formação de Equipe

CICLO DE AVALIAÇÃO: 5º CICLO – 01/09/2013 A 31/08/2014					
UNIDADE ORGANIZACIONAL (UNIDADE DE AVALIAÇÃO): SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DO DNIT NO ESTADO DO MARANHÃO					
GESTOR DA UNIDADE					
NOME:					
GESTOR DO PLANO DE TRABALHO					
NOME:				MATRÍCULA DNIT:	
E-MAIL:					
META INTERMEDIÁRIA DA EQUIPE:					
UNIDADE PAGADORA:				MUNICÍPIO/UF:	
CHEFIA IMEDIATA					
NOME:				MATRÍCULA DNIT:	
E-MAIL:					
AVALIADOR – CHEFE DA EQUIPE					
NOME:				MATRÍCULA DNIT:	
ORGO:			FUNÇÃO:		
E-MAIL:					
SERVIDOR	MAT. DNIT	META CONTRATADA (INDIVIDUAL)	DATA	ASS. DO SERVIDOR	ASS. DA CHEFIA

ANEXO B- Formulário do Plano de Trabalho da Avaliação de Desempenho



ANEXO I Formulário do Plano de Trabalho da Avaliação de Desempenho

CICLO DE AVALIAÇÃO: 5º CICLO – 01/09/2013 A 31/08/2014		
UNIDADE ORGANIZACIONAL (UNIDADE DE AVALIAÇÃO): Superintendência Regional do DNIT no Maranhão		
GESTOR DA UNIDADE		
NOME:		
GESTOR DO PLANO DE TRABALHO		
NOME:		MATRÍCULA:
E-MAIL:		
Ações mais representativas da unidade: Administrar a construção e manutenção (conservação/restauração) das rodovias federais no Estado do Maranhão.		
Atividades, projetos ou processos em que se desdobram as ações: Licitar, contratar e fiscalizar.		
INDICADORES DE AÇÕES / INDICADORES DE OBJETOS DE CONTRIBUIÇÃO (Metas intermediárias de desempenho institucional):		
UNIDADE ORGANIZACIONAL (EQUIPE DE TRABALHO DO DNIT): Recursos Humanos		
META INTERMEDIÁRIA DA EQUIPE: Executar com eficiência e eficácia as demandas da Seção de Recursos Humanos do DNIT/MA.		
UNIDADE PAGADORA: Superintendência Regional do DNIT no Maranhão		MUNICÍPIO/UF: São Luis/MA
CHEFIA IMEDIATA		
NOME:		MATRÍCULA:
E-MAIL:		
AVALIADOR		
NOME:		MATRÍCULA:
CARGO:	FUNÇÃO:	
E-MAIL:		
AVALIADO		
NOME:		MATRÍCULA:
GRUPO/CARGO:	UNIDADE DE EXERCÍCIO:	
E-MAIL:	UNIDADE DE LOTAÇÃO:	
AVALIAÇÃO DA META INDIVIDUAL		
Meta individual	Escala da Meta Individual	Pontuação
Descrição da Meta:	> 75%	Pontos: 12
	> 50% e <= 75%	Pontos: 9
	> 25% e <= 50%	Pontos: 6
	<= 25%	Pontos: 3
ACOMPANHAMENTO DAS METAS INDIVIDUAIS		
Acompanhamento – Trimestral	Descrição do acompanhamento	
1º Trimestre –SETEMBRO-NOVEMBRO	Análise do Avaliador	
	Análise do Avaliado	
2º Trimestre –DEZEMBRO-FEVEREIRO	Análise do Avaliador	
	Análise do Avaliado	
3º Trimestre –MARÇO - MAIO	Análise do Avaliador	
	Análise do Avaliado	
4º Trimestre –JUNHO – AGOSTO	Análise do Avaliador	
	Análise do Avaliado	



TABELA DE PONTUAÇÃO MÁXIMA DA AVALIAÇÃO DE FATORES MÍNIMOS DE COMPETÊNCIAS			
Avaliação	Pontuação máxima	Percentual	Resultado
Chefia	8	60%	
Equipe de Trabalho - Pares	8	25%	
Auto-avaliação	8	15%	
Total		100%	

RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE FATORES MÍNIMOS DE COMPETÊNCIAS					
Avaliador	Resultado dos Fatores mínimos de competências (a)			Percentual (b)	Pontuação (a x b)
CHEFIA (1) (Resultado do Formulário ANEXO II-A)	8			60%	
EQUIPE DE TRABALHO – PARES (2) (Resultado do Formulário ANEXO II-B)	Qtd. Membros (x)	Total de Pontos (y)	Média (a = y / x)	25%	
	2	16	8		
AUTO-AVALIAÇÃO (3) (Resultado do Formulário ANEXO II-C)	8			15%	
TOTAL DA AVALIAÇÃO DE FATORES MÍNIMOS DE COMPETÊNCIAS (1+2+3)					

CAPACITAÇÃO / ADEQUAÇÃO FUNCIONAL	
Sugere ação de capacitação?	() Sim (X) Não
Sugere adequação funcional?	() Sim (X) Não

RESULTADOS	PONTUAÇÃO
RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE META INDIVIDUAL (máximo 12 pontos) (1)	
RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE FATORES MÍNIMOS DE COMPETÊNCIA (máximo 8 pontos) (2)	
RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL (máximo 12 + 8 = 20 pontos) (3 = 1 + 2)	
RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE META INDIVIDUAL (máximo 12 pontos) (1)	
RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE FATORES MÍNIMOS DE COMPETÊNCIA (máximo 8 pontos) (2)	
RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL APÓS RECONSIDERAÇÃO - se houver (3 = 1 + 2) (máximo 12 + 8 = 20 pontos)	
RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE META INDIVIDUAL (máximo 12 pontos) (1)	
RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE FATORES MÍNIMOS DE COMPETÊNCIA (máximo 8 pontos) (2)	
RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL APÓS RECURSO - se houver (3 = 1 + 2) (máximo 12 + 8 = 20 pontos)	
RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INSTITUCIONAL (máximo 80 pontos) (4)	
RESULTADO FINAL DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (máximo 20 + 80 = 100 pontos) (5 = 3 + 4)	

Data:	Data:
Assinatura do Avaliado:	Assinatura do Avaliador:

ANEXO C- Formulário de Avaliação de Desempenho Individual – Auto-Avaliação



ANEXO II - C Formulário de Avaliação de Desempenho Individual – Auto-Avaliação

IDENTIFICAÇÃO	
Dados do ciclo	
Ciclo de Avaliação: 5º CICLO	Período Avaliativo: 01/09/2013 A 31/08/2014
IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADO	
Nome:	Matrícula:
Grupo/Cargo:	Situação Funcional:
Unidade de Exercício:	
E-mail:	
AVALIAÇÃO DE FATORES MÍNIMOS DE COMPETÊNCIA	
Atribua o valor de 1 a 4 ao desempenho do avaliado, considerando a escola e os conceitos abaixo. A pontuação 1 ou 2 deverá ser obrigatoriamente justificada.	
Escala	Conceito
4	Desempenho superior
3	Desempenho médio superior
2	Desempenho médio inferior
1	Desempenho inferior

PRODUTIVIDADE									
Fatores mínimos de competência/conceito	Peso	Evidências			4	3	2	1	Pontuação
1. Produzir o trabalho pactuado na sua totalidade, mediante a utilização de métodos e técnicas, observando o prazo e a qualidade estabelecidos.	0.10	Conhecimento	IC1	Conhecer o trabalho que deve ser executado.	x				
		Habilidade	IH1	Utilizar os recursos materiais disponíveis adequadamente na execução do trabalho.	x				
		Habilidade	IH2	Cumprir os prazos estabelecidos.	x				
		Habilidade	IH3	Realizar o trabalho com qualidade estabelecida.	x				
COMPROMETIMENTO									
Fatores mínimos de competência/conceito	Peso	Evidências			4	3	2	1	Pontuação
2. Orientar o desempenho das atividades profissionais para os interesses e objetivos organizacionais.	0.10	Conhecimento	2C1	Conhece os objetivos organizacionais.	x				
		Habilidade	2H1	Executa suas atividades alinhando-as aos objetivos organizacionais.	x				
		Habilidade	2H2	Contribui para melhoria da execução das atividades.	x				
		Habilidade	2H3	Cumprir os compromissos estabelecidos na execução de suas atividades.	x				
CONHECIMENTO DE MÉTODOS E TÉCNICAS									
Fatores mínimos de competência/conceito	Peso	Evidências			4	3	2	1	Pontuação
3. Desempenhar o trabalho com conhecimento sobre os procedimentos, normas e padrões necessários para exercer suas atividades.	0.10	Conhecimento	3C1	Conhece os padrões de referência existentes para execução do trabalho.	x				
		Conhecimento	3H1	Conhece as instruções necessárias para a execução do trabalho.	x				
		Habilidade	3H2	Executa o trabalho em conformidade com os padrões de referência.	x				
		Habilidade	3H3	Executa o trabalho em conformidade com as instruções definidas.	x				



CUMPRIMENTO DE NORMAS DE PROCEDIMENTO E DE CONDUTA									
Fatores mínimos de competência/conceito	Peso	Evidências			4	3	2	1	Pontuação
4. Cumprir normas de procedimentos no desempenho das atribuições do cargo e de conduta de acordo com os princípios da Administração Pública.	0.10	Conhecimento	4C1	Conhece as normas de procedimento relacionadas às atribuições de seu cargo.	x				
		Conhecimento	4H1	Conhece as normas de conduta relacionadas aos princípios da Administração Pública.	x				
		Habilidade	4H2	Executa o trabalho em conformidade com as normas de procedimentos relacionadas às atribuições de seu cargo.	x				
		Habilidade	4H3	Executa o trabalho em conformidade com as normas de conduta relacionadas aos princípios da Administração Pública.	x				
TRABALHO EM EQUIPE									
Fatores mínimos de competência/conceito	Peso	Evidências			4	3	2	1	Pontuação
5. Colaborar com os demais membros da equipe no desempenho das atividades, facilitando o processo de integração, com vistas a atingir os objetivos de trabalho propostos.	0.10	Conhecimento	5C1	Conhece os objetivos de trabalho da equipe.	x				
		Habilidade	5H1	Interage de maneira cooperativa com os membros de sua equipe.	x				
		Habilidade	5H2	Facilita a integração dos membros de sua equipe.	x				
		Habilidade	5H3	Colabora com os membros de sua equipe no desempenho das atividades.	x				

RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL – CHEFIA				
Fatores mínimos de competências	Pontuação	Total (1+2+3+4+5)	Aplicação do Percentual	Resultado (Total x Percentual)
Produtividade (1)	1,6 (somatório dos pontos)			
Comprometimento (2)	1,6 (somatório dos pontos)			
Conhecimento de Métodos e Técnicas (3)	1,6 (somatório dos pontos)			
Cumprimento de Normas de Procedimento e de Conduta (4)	1,6 (somatório dos pontos)			
Trabalho em Equipe (5)	1,6 (somatório dos pontos)			

ASSINATURA DO SERVIDOR AUTOAVALIADO:	DATA:
CARIMBO:	

ANEXO D- Formulário Avaliação Desempenho Individual – Avaliação da Chefia



ANEXO II - A

Formulário de Avaliação de Desempenho Individual – Avaliação da Chefia

IDENTIFICAÇÃO										
Dados do ciclo										
Ciclo de Avaliação: 5º CICLO				Período Avaliativo: 01/09/2013 A 31/08/2014						
IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADO										
Nome:				Matrícula:						
Grupo/Cargo:				Situação Funcional:						
Unidade de Exercício:										
E-mail:										
IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADOR										
Nome:				Matrícula:						
Grupo/Cargo:				Situação Funcional:						
Unidade de Exercício:										
E-mail:										
O êxito da avaliação depende da disponibilidade do avaliador e do avaliado em participarem do processo com maturidade, ética e respeito mútuo de acordo com o plano de trabalho estabelecido, cujas metas foram pactuadas com cada servidor antes de cada ciclo de avaliação.										
AVALIAÇÃO DA META INDIVIDUAL										
Selecione a porcentagem de cumprimento da meta individual que melhor representa o desempenho do avaliado.										
Meta individual		Escala da meta individual			Pontuação					
Descrição da Meta: Análise e Cadastro de Processos Administrativos		> 75%			Pontos: 12					
		> 50% e <= 75%			Pontos: 9					
		> 25% e <= 50%			Pontos: 6					
		<= 25%			Pontos: 3					
ACOMPANHAMENTO DAS METAS INDIVIDUAIS										
Acompanhamento – Trimestral		Descrição do acompanhamento								
1º Trimestre –SETEMBRO-NOVEMBRO		Análise do Avaliador								
		Análise do Avaliado								
2º Trimestre –DEZEMBRO-FEVEREIRO		Análise do Avaliador								
		Análise do Avaliado								
3º Trimestre –MARÇO - MAIO		Análise do Avaliador								
		Análise do Avaliado								
4º Trimestre –JUNHO – AGOSTO		Análise do Avaliador								
		Análise do Avaliado								
AVALIAÇÃO DE FATORES MÍNIMOS DE COMPETÊNCIA										
Atribua o valor de 1 a 4 ao desempenho do avaliado, considerando a escala e os conceitos abaixo. A pontuação 1 ou 2 deverá ser obrigatoriamente justificada.										
Escala	Conceito									
4	Desempenho superior									
3	Desempenho médio superior									
2	Desempenho médio inferior									
1	Desempenho inferior									
PRODUTIVIDADE										
Fatores mínimos de competência/conceito	Peso	Evidências				4	3	2	1	Pontuação
1. Produzir o trabalho pactuado na sua totalidade, mediante a utilização de métodos e técnicas, observando o prazo e a qualidade estabelecidos.	0.10	Conhecimento	IC1	Conhecer o trabalho que deve ser executado.	x					
		Habilidade	IH1	Utilizar os recursos materiais disponíveis adequadamente na execução do trabalho.	x					
		Habilidade	IH2	Cumprir os prazos estabelecidos.	x					
		Habilidade	IH3	Realizar o trabalho com qualidade estabelecida.	x					



COMPROMETIMENTO									
Fatores mínimos de competência/conceito	Peso	Evidências			4	3	2	1	Pontuação
2. Orientar o desempenho das atividades profissionais para os interesses e objetivos organizacionais.	0.10	Conhecimento	2C1	Conhece os objetivos organizacionais.	x				
		Habilidade	2H1	Executa suas atividades alinhando-as aos objetivos organizacionais.	x				
		Habilidade	2H2	Contribui para melhoria da execução das atividades.	x				
		Habilidade	2H3	Cumpe os compromissos estabelecidos na execução de suas atividades.	x				
CONHECIMENTO DE MÉTODOS E TÉCNICAS									
Fatores mínimos de competência/conceito	Peso	Evidências			4	3	2	1	Pontuação
3. Desempenhar o trabalho com conhecimento sobre os procedimentos, normas e padrões necessários para exercer suas atividades.	0.10	Conhecimento	3C1	Conhece os padrões de referência existentes para execução do trabalho.	x				
		Conhecimento	3H1	Conhece as instruções necessárias para a execução trabalho.	x				
		Habilidade	3H2	Executa o trabalho em conformidade com os padrões de referência.	x				
		Habilidade	3H3	Executa o trabalho em conformidade com as instruções definidas.	x				
CUMPRIMENTO DE NORMAS DE PROCEDIMENTO E DE CONDUTA									
Fatores mínimos de competência/conceito	Peso	Evidências			4	3	2	1	Pontuação
4. Cumprir normas de procedimentos no desempenho das atribuições do cargo e de conduta de acordo com os princípios da Administração Pública.	0.10	Conhecimento	4C1	Conhece as normas de procedimento relacionadas às atribuições de seu cargo.	x				
		Conhecimento	4H1	Conhece as normas de conduta relacionadas aos princípios da Administração Pública.	x				
		Habilidade	4H2	Executa o trabalho em conformidade com as normas de procedimentos relacionadas às atribuições de seu cargo.	x				
		Habilidade	4H3	Executa o trabalho em conformidade com as normas de conduta relacionadas aos princípios da Administração Pública.	x				
TRABALHO EM EQUIPE									
Fatores mínimos de competência/conceito	Peso	Evidências			4	3	2	1	Pontuação
5. Colaborar com os demais membros da equipe no desempenho das atividades, facilitando o processo de integração, com vistas a atingir os objetivos de trabalho propostos.	0.10	Conhecimento	5C1	Conhece os objetivos de trabalho da equipe.	x				
		Habilidade	5H1	Interage de maneira cooperativa com os membros de sua equipe.	x				
		Habilidade	5H2	Facilita a integração dos membros de sua equipe.	x				
		Habilidade	5H3	Colabora com os membros de sua equipe no desempenho das atividades.	x				

RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL – CHEFIA				
Fatores mínimos de competências	Pontuação	Total (1+2+3+4+5)	Aplicação do Percentual	Resultado (Total x Percentual)
Produtividade (1)	1,6 (somatório dos pontos)			
Comprometimento (2)	1,6 (somatório dos pontos)			
Conhecimento de Métodos e Técnicas (3)	1,6 (somatório dos pontos)			
Cumprimento de Normas de Procedimento e de Conduta (4)	1,6 (somatório dos pontos)			
Trabalho em Equipe (5)	1,6 (somatório dos pontos)			

ASSINATURA DO AVALIADOR:	DATA:
CARIMBO:	

ANEXO E- Avaliação: Desempenho Individual – Avaliação Equipe de Trabalho



ANEXO II - B

Formulário de Avaliação de Desempenho Individual – Avaliação da Equipe de Trabalho

IDENTIFICAÇÃO	
Dados do ciclo	
Ciclo de Avaliação: 5º CICLO	Período Avaliativo: 01/09/2013 A 31/08/2014
IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADO	
Nome:	Matrícula:
Grupo/Cargo:	Situação Funcional:
Unidade de Exercício:	
E-mail:	
AVALIAÇÃO DE FATORES MÍNIMOS DE COMPETÊNCIA	
Atribua o valor de 1 a 4 ao desempenho do avaliado, considerando a escala e os conceitos abaixo. A pontuação 1 ou 2 deverá ser obrigatoriamente justificada.	
Escala	Conceito
4	Desempenho superior
3	Desempenho médio superior
2	Desempenho médio inferior
1	Desempenho inferior

PRODUTIVIDADE									
Fatores mínimos de competência/conceito	Peso	Evidências			4	3	2	1	Pontuação
1. Produzir o trabalho pactuado na sua totalidade, mediante a utilização de métodos e técnicas, observando o prazo e a qualidade estabelecidos.	0.10	Conhecimento	1C1	Conhecer o trabalho que deve ser executado.	x				
		Habilidade	1H1	Utilizar os recursos materiais disponíveis adequadamente na execução do trabalho.	x				
		Habilidade	1H2	Cumprir os prazos estabelecidos.	x				
		Habilidade	1H3	Realizar o trabalho com qualidade estabelecida.	x				
COMPROMETIMENTO									
Fatores mínimos de competência/conceito	Peso	Evidências			4	3	2	1	Pontuação
2. Orientar o desempenho das atividades profissionais para os interesses e objetivos organizacionais.	0.10	Conhecimento	2C1	Conhece os objetivos organizacionais.	x				
		Habilidade	2H1	Executa suas atividades alinhando-as aos objetivos organizacionais.	x				
		Habilidade	2H2	Contribui para melhoria da execução das atividades.	x				
		Habilidade	2H3	Cumprir os compromissos estabelecidos na execução de suas atividades.	x				
CONHECIMENTO DE MÉTODOS E TÉCNICAS									
Fatores mínimos de competência/conceito	Peso	Evidências			4	3	2	1	Pontuação
3. Desempenhar o trabalho com conhecimento sobre os procedimentos, normas e padrões necessários para exercer suas atividades.	0.10	Conhecimento	3C1	Conhece os padrões de referência existentes para execução do trabalho.	x				
		Conhecimento	3H1	Conhece as instruções necessárias para a execução do trabalho.	x				
		Habilidade	3H2	Executa o trabalho em conformidade com os padrões de referência.	x				
		Habilidade	3H3	Executa o trabalho em conformidade com as instruções definidas.	x				



CUMPRIMENTO DE NORMAS DE PROCEDIMENTO E DE CONDUTA									
Fatores mínimos de competência/conceito	Peso	Evidências			4	3	2	1	Pontuação
4. Cumprir normas de procedimentos no desempenho das atribuições do cargo e de conduta de acordo com os princípios da Administração Pública.	0.10	Conhecimento	4C1	Conhece as normas de procedimento relacionadas às atribuições de seu cargo.	x				
		Conhecimento	4H1	Conhece as normas de conduta relacionadas aos princípios da Administração Pública.	x				
		Habilidade	4H2	Executa o trabalho em conformidade com as normas de procedimentos relacionadas às atribuições de seu cargo.	x				
		Habilidade	4H3	Executa o trabalho em conformidade com as normas de conduta relacionadas aos princípios da Administração Pública.	x				
TRABALHO EM EQUIPE									
Fatores mínimos de competência/conceito	Peso	Evidências			4	3	2	1	Pontuação
5. Colaborar com os demais membros da equipe no desempenho das atividades, facilitando o processo de integração, com vistas a atingir os objetivos de trabalho propostos.	0.10	Conhecimento	5C1	Conhece os objetivos de trabalho da equipe.	x				
		Habilidade	5H1	Interage de maneira cooperativa com os membros de sua equipe.	x				
		Habilidade	5H2	Facilita a integração dos membros de sua equipe.	x				
		Habilidade	5H3	Colabora com os membros de sua equipe no desempenho das atividades.	x				

RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL – EQUIPE DE TRABALHO				
Fatores mínimos de competências	Pontuação	Total (1+2+3+4+5)	Aplicação do Percentual	Resultado (Total x Percentual)
Produtividade (1)	1,6 (somatório dos pontos)			
Comprometimento (2)	1,6 (somatório dos pontos)			
Conhecimento de Métodos e Técnicas (3)	1,6 (somatório dos pontos)			
Cumprimento de Normas de Procedimento e de Conduta (4)	1,6 (somatório dos pontos)			
Trabalho em Equipe (5)	1,6 (somatório dos pontos)			

ASSINATURA DO AVALIADOR:	DATA:
CARIMBO:	

ANEXO F – Autorização para a pesquisa.**SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA ACADÊMICO-CIENTÍFICA**

São Luis – MA, 08 de outubro de 2014.

Ilustríssimo Senhor Superintendente do DNIT/MA

Engº Gerardo de Freitas Fernandes

Eu, Camila Pinto Correia, estagiária deste órgão, na Seção de Recursos Humanos sob a supervisão do Sr. Luiz Augusto Gomes de Azevedo, venho através do presente instrumento, solicitar autorização para realização de pesquisa integrante do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), de minha autoria, para graduação em Administração na Universidade Federal do Maranhão - UFMA. O referido Trabalho tem como Orientadora a Profª Amanda Aboud, e como tema preliminar: “Avaliação de Desempenho”. A coleta de dados, nesta SRMA, será feita através da aplicação de Questionários e as informações aqui prestadas não serão divulgadas sem a autorização final desta Instituição campo de pesquisa.

Camila Pinto Correia**Camila Pinto Correia**

Estagiária de Administração – DNIT/MA

Autorizo
Em 08/10/2014

Regional do Estado do Maranhão
Gerardo de Freitas Fernandes
Superintendente Regional