

**Cleber Roberto Souza**  
**Anamaria Azevedo Lafetá Rabelo**



**A percepção dos servidores  
públicos de uma instituição  
federal de ensino sobre a  
avaliação de desempenho**



2023

**Cleber Roberto Souza**  
**Anamaria Azevedo Lafetá Rabelo**

**A percepção dos servidores públicos  
de uma instituição federal de ensino  
sobre a avaliação de desempenho**



Pantanal Editora

2023

Copyright© Pantanal Editora

**Editor Chefe:** Prof. Dr. Alan Mario Zuffo

**Editores Executivos:** Prof. Dr. Jorge González Aguilera e Prof. Dr. Bruno Rodrigues de Oliveira

**Diagramação:** A editora. **Diagramação e Arte:** A editora. **Imagens de capa e contracapa:** Canva.com. **Revisão:** O(s) autor(es), organizador(es) e a editora.

### Conselho Editorial

#### Grau acadêmico e Nome

Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos  
Profa. MSc. Adriana Flávia Neu  
Profa. Dra. Allys Ferrer Dubois  
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior  
Profa. MSc. Aris Verdecia Peña  
Profa. Arisleidis Chapman Verdecia  
Prof. Dr. Arinaldo Pereira da Silva  
Prof. Dr. Bruno Gomes de Araújo  
Prof. Dr. Caio Cesar Enside de Abreu  
Prof. Dr. Carlos Nick  
Prof. Dr. Claudio Silveira Maia  
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos  
Prof. Dr. Cristiano Pereira da Silva  
Profa. Ma. Dayse Rodrigues dos Santos  
Prof. MSc. David Chacon Alvarez  
Prof. Dr. Denis Silva Nogueira  
Profa. Dra. Denise Silva Nogueira  
Profa. Dra. Dennyura Oliveira Galvão  
Prof. Dr. Elias Rocha Gonçalves  
Prof. Me. Ernane Rosa Martins  
Prof. Dr. Fábio Steiner  
Prof. Dr. Fabiano dos Santos Souza  
Prof. Dr. Gabriel Andres Tafur Gomez  
Prof. Dr. Hebert Hernán Soto Gonzáles  
Prof. Dr. Hudson do Vale de Oliveira  
Prof. MSc. Javier Revilla Armesto  
Prof. MSc. João Camilo Sevilla  
Prof. Dr. José Luis Soto Gonzales  
Prof. Dr. Julio Cezar Uzinski  
Prof. MSc. Lucas R. Oliveira  
Profa. Dra. Keyla Christina Almeida Portela  
Prof. Dr. Leandro Argentel-Martínez  
Profa. MSc. Lidiene Jaqueline de Souza Costa Marchesan  
Prof. Dr. Marco Aurélio Kistemann  
Prof. MSc. Marcos Pisarski Júnior  
Prof. Dr. Marcos Pereira dos Santos  
Prof. Dr. Mario Rodrigo Esparza Mantilla  
Profa. MSc. Mary Jose Almeida Pereira  
Profa. MSc. Núbia Flávia Oliveira Mendes  
Profa. MSc. Nila Luciana Vilhena Madureira  
Profa. Dra. Patrícia Maurer  
Profa. Dra. Queila Pahim da Silva  
Prof. Dr. Rafael Chapman Auty  
Prof. Dr. Rafael Felipe Ratke  
Prof. Dr. Raphael Reis da Silva  
Prof. Dr. Renato Jaqueto Goes  
Prof. Dr. Ricardo Alves de Araújo (*In Memoriam*)  
Profa. Dra. Sylvana Karla da Silva de Lemos Santos  
MSc. Tayronne de Almeida Rodrigues  
Prof. Dr. Wéverson Lima Fonseca  
Prof. MSc. Wesclen Vilar Nogueira  
Profa. Dra. Yilan Fung Boix  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme

#### Instituição

OAB/PB  
Mun. Faxinal Soturno e Tupanciretã  
UO (Cuba)  
IF SUDESTE MG  
Facultad de Medicina (Cuba)  
ISCM (Cuba)  
UFESSPA  
UEA  
UNEMAT  
UFV  
AJES  
UFGD  
UEMS  
IFPA  
UNICENTRO  
IFMT  
UFMG  
URCA  
ISEPAM-FAETEC  
IFG  
UEMS  
UFF  
(Colômbia)  
UNAM (Peru)  
IFRR  
UCG (México)  
Rede Municipal de Niterói (RJ)  
UNMSM (Peru)  
UFMT  
Mun. de Chap. do Sul  
IFPR  
Tec-NM (México)  
Consultório em Santa Maria  
UFJF  
UEG  
FAQ  
UNAM (Peru)  
SEDUC/PA  
IFB  
IFPA  
UNIPAMPA  
IFB  
UO (Cuba)  
UFMS  
UFPI  
UFG  
UEMA  
IFB  
UFPI  
FURG  
UO (Cuba)  
UFT

Conselho Técnico Científico  
- Esp. Joacir Mário Zuffo Júnior  
- Esp. Maurício Amormino Júnior  
- Lda. Rosalina Eufrausino Lustosa Zuffo

Ficha Catalográfica

**Catálogo na publicação**  
**Elaborada por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166**

S729p

Souza, Cleber Roberto

A percepção dos servidores públicos de uma instituição federal de ensino sobre a avaliação de desempenho / Cleber Roberto Souza, Anamaria Azevedo Lafeté Rabelo. – Nova Xavantina-MT: Pantanal, 2023. 50p.

Livro em PDF

ISBN 978-65-85756-00-6

DOI <https://doi.org/10.46420/9786585756006>

1. Servidores públicos. 2. Ensino superior. I. Souza, Cleber Roberto. II. Rabelo, Anamaria Azevedo Lafeté. III. Título.

CDD 363.20981

Índice para catálogo sistemático

I. Servidores públicos



Nossos e-books são de acesso público e gratuito e seu download e compartilhamento são permitidos, mas solicitamos que sejam dados os devidos créditos à Pantanal Editora e também aos organizadores e autores. Entretanto, não é permitida a utilização dos e-books para fins comerciais, exceto com autorização expressa dos autores com a concordância da Pantanal Editora.

**Pantanal Editora**

Rua Abaete, 83, Sala B, Centro. CEP: 78690-000.  
Nova Xavantina – Mato Grosso – Brasil.  
Telefone (66) 99682-4165 (Whatsapp).  
<https://www.editorapantanal.com.br>  
[contato@editorapantanal.com.br](mailto:contato@editorapantanal.com.br)

## **APRESENTAÇÃO**

A cidade de Almenara/MG, no Vale do Jequitinhonha, coberta por riquezas naturais, um povo hospitaleiro e sua forte participação política e social que ajudam a transformar a sua realidade, abriga o IFNMG – Campus Almenara, uma instituição federal de ensino voltada para promover o desenvolvimento local e regional através da educação pública, gratuita e de qualidade.

Dado o importante papel que esta instituição realiza, é fundamental contar com servidores públicos motivados e engajados com o propósito organizacional e, além disso, é fundamental que se avalie o desempenho destes servidores para que a instituição continue executando este papel na comunidade local.

Deste modo, é essencial que se aplique a Avaliação de Desempenho para obter o máximo de potencial dos servidores bem como conhecer a percepção que estes servidores têm desta poderosa ferramenta de gestão.

O primeiro capítulo traz um panorama sobre a percepção e seu papel nas diferenças individuais, além de apresentar os padrões de percepção interna, percepções social e interpessoal, as diferenças individuais e experiências prévias que afetam a percepção, bem como a importância da percepção na tomada de decisão.

No segundo capítulo é apresentada a ferramenta Avaliação de Desempenho, trazendo seus principais conceitos, propósitos, abordagens e métodos. O capítulo também apresenta o papel de cada um na realização da avaliação de desempenho, bem como suas críticas e erros comuns.

O capítulo terceiro apresenta a metodologia aplicada à pesquisa: classificação, procedimentos, universo e amostra, instrumento de coleta de dados utilizado e a forma que os dados foram tratados na pesquisa.

Para finalizar, o quarto capítulo traz os resultados encontrados na pesquisa, apresentando o IFNMG campus Almenara, o processo de avaliação de desempenho de seus servidores e os achados da pesquisa. O último tópico fecha este livro com suas considerações finais.

**Cleber Roberto Souza**

Professor de Administração do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais – IFNMG

**Anamaria Azevedo Lafetá Rabelo**

Assistente em Administração do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais – IFNMG

## **AGRADECIMENTOS**

*Agradecemos a Deus por esta dádiva chama vida*

*Aos nossos pais pelo cuidado em nos fazer ser quem somos hoje*

*Aos nossos filhos por todos os momentos*

*Aos nossos amigos pela força de sempre*

# SUMÁRIO

---

<b>APRESENTAÇÃO</b> .....	<b>4</b>
<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>5</b>
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>9</b>
PERCEPÇÃO, ATITUDES E DIFERENÇAS INDIVIDUAIS.....	9
Padrões de organização perceptiva interna e externa.....	9
Percepções social e interpessoal .....	11
Percepção e diferenças individuais .....	12
Percepção relacionada a experiências prévias .....	13
A importância da percepção na tomada de decisão.....	14
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>16</b>
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	16
Quem realiza a avaliação de desempenho.....	19
ABORDAGENS E MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	21
CRÍTICAS À AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	28
ERROS DE MEDIÇÃO NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	29
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>31</b>
METODOLOGIA.....	31
CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	31
PROCEDIMENTOS TÉCNICOS.....	31
UNIVERSO E AMOSTRA .....	32
INSTRUMENTO DE PESQUISA .....	32
TRATAMENTO DOS DADOS .....	32
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>33</b>
RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	33
IFNMG CAMPUS ALMENARA .....	33
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES .....	33
APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS OBTIDOS NO IFNMG – CAMPUS ALMENARA .....	36
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>45</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>47</b>
<b>SOBRE OS AUTORES</b> .....	<b>49</b>
<b>ÍNDICE REMISSIVO</b> .....	<b>50</b>

## INTRODUÇÃO

---

A Avaliação de Desempenho em Instituições Públicas de Ensino é tema recente, apoiado no princípio da eficiência previsto na Constituição Federal de 1988. Na Administração Pública Federal, ela é utilizada para fins de aprovação em estágio probatório, promoção, pagamento de gratificações de desempenho e progressão funcional. Sendo, portanto, um tema relevante e fundamental para os servidores e para as instituições públicas.

Através da Avaliação de Desempenho, as instituições podem recolher informações sobre o desempenho de seus servidores e propor recomendações para sua melhoria por intermédio de programas de desempenho individual e grupal.

Diante deste contexto, este trabalho justifica-se pela necessidade de investigar a Avaliação de Desempenho sobre a percepção dos servidores públicos, objeto de sua própria análise, dentro de uma instituição federal de ensino, o Instituto Federal do Norte de Minas Gerais IFNMG – Campus Almenara.

Sendo assim, o problema a que se propôs responder foi: Qual a percepção dos servidores do IFNMG – Campus Almenara sobre a Avaliação de Desempenho? Ao se responder este problema, é possível contribuir com a instituição pública de forma a verificar suas necessidades de melhoria na aplicação do processo. E aos servidores será uma forma de conhecer melhor o processo a qual será submetido.

Através desta pesquisa foi possível identificar quais pontos precisam ser alterados e propor mudanças para que o processo de Avaliação de Desempenho alcance seus propósitos, o que interfere até mesmo na qualidade da educação oferecida pela instituição. Um processo transparente e com objetivos claramente definidos permite que os servidores utilizem os resultados para melhorar seu desempenho.

Como Objetivo Geral procurou-se investigar a percepção dos Servidores do IFNMG – Campus Almenara sobre a Avaliação de Desempenho. Os Objetivos Específicos foram: 1) Identificar a percepção dos servidores do IFNMG – Campus Almenara sobre a Avaliação de Desempenho; 2) Levantar o conceito que os servidores do IFNMG – Campus Almenara atribuem à Avaliação de Desempenho; 3) Apresentar o processo da Avaliação de Desempenho, e; 4) Conhecer a legislação aplicável à Avaliação de Desempenho da Administração Pública.

Para atender aos objetivos propostos, dividiu-se este estudo em partes. A primeira parte constitui-se desta introdução ora apresentada. A segunda parte trata do referencial teórico, referindo-se a assuntos como Percepção e Avaliação de Desempenho. A terceira parte descreve os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. A quarta parte aborda os resultados, análise e discussões dos dados alcançados com a aplicação dos questionários aos servidores da instituição. Por fim, são apresentadas as considerações finais, mostrando que os respondentes conhecem a Avaliação de Desempenho e percebem-na como importante, mas seguiriam parcialmente as suas recomendações.

A percepção dos servidores públicos de uma instituição federal de ensino sobre a avaliação de desempenho

O trabalho foi realizado a partir da pesquisa bibliográfica, com consulta a livros, leis e sites especializados, além da aplicação de questionários aos servidores Técnicos-Administrativos efetivos do IFNMG Campus Almenara.

Com a aplicação dos questionários foi possível levantar o conceito que os servidores têm sobre a Avaliação de Desempenho, sua percepção e se os mesmos conhecem o processo e a legislação aplicável ao assunto. As questões foram todas objetivas, sendo prontamente respondidas por todos os Servidores. Posteriormente, os dados obtidos foram tabulados em gráficos e tabelas para serem apresentados e discutidos em um capítulo próprio.

## CAPÍTULO 1

---

# PERCEPÇÃO, ATITUDES E DIFERENÇAS INDIVIDUAIS

Nos acontecimentos do dia-a-dia, várias vezes, as pessoas se deparam com o fato de uma mesma informação ser entendida de forma distinta. Isso ocorre devido à percepção que cada ser humano tem do mundo em relação aos seus valores éticos e culturais. Faz-se necessário, então, compreender por que o indivíduo se comporta assim.

Segundo Bowditch e Buono (2004, p. 62), “um dos principais determinantes de como e por que um indivíduo assume e mantém certas formas de comportamento se baseia no conceito de sensação e percepção”.

Neste mesmo sentido, Sperling (2003, p. 36) afirma que “a Percepção é o ato de interpretar um estímulo registrado no cérebro, através de um ou mais mecanismos sensoriais e a Sensação é o ato de recepção de um estímulo através de um órgão sensorial”. Para Bowditch e Buono (2004) a percepção é a forma como as mensagens são interpretadas por nossos órgãos sensoriais de tal modo a terem um significado.

Dessa forma, o significado que os indivíduos dão aos fatos ao qual são expostos é processado pelos órgãos de sentido e transformam isso em percepção, variando de acordo com os estímulos recebidos e experiências anteriores.

### **PADRÕES DE ORGANIZAÇÃO PERCEPTIVA INTERNA E EXTERNA**

As pessoas estão expostas a um número muito grande de estímulos visuais e auditivos e para que todos estes estímulos tenham um significado é necessário um processo interno que selecione e organize os dados brutos. O processo interno ocorre em dois níveis: dados que estão abaixo do limiar da consciência e dados que as pessoas têm consciência e reconhecem com rapidez, após a seleção desses dados (Bowditch & Buono, 2004).

No entender de Bowditch e Buono (2004) os dados brutos entram nas mentes das pessoas como informações processadas, gerando reações diferentes a eventos iguais. Sendo que as pessoas tendem a interpretar essas informações de um modo que seja congruente com seus conjuntos de crenças, valores e atitudes, moldados por experiências culturais e ambientais mais amplas.

Sperling (2003) afirma que a percepção corresponde a uma situação presente vivenciada pelo indivíduo e que sofre interferência de suas experiências passadas. A percepção do indivíduo então, não depende apenas do estímulo atual, mas também dos cenários passados.

A percepção dos servidores públicos de uma instituição federal de ensino sobre a avaliação de desempenho

Para melhor entendimento do processo de percepção faz-se necessário explicar a Psicologia de *Gestalt*. A palavra *Gestalt*, no entendimento de Engelmann (2002, p. 3), apresenta dois significados diferentes: "(1) a forma; (2) uma entidade concreta que possui entre seus vários atributos a forma".

Ginger e Ginger (1995, p. 13) entendem que *Gestalt* é uma palavra que “indica uma ação prevista, em curso ou acabada, que implica um processo de dar forma, uma formação”.

Bowditch e Buono (2004, p. 63) explanam sobre *Gestalt*:

Segundo uma escola de pensamento, os dados que selecionamos como parte do processo perceptivo, ao invés de nos oferecerem uma imagem espetacular do mundo exterior, adentram nossas mentes em formas altamente abstratas, que são chamadas de estruturas *gestalts*.

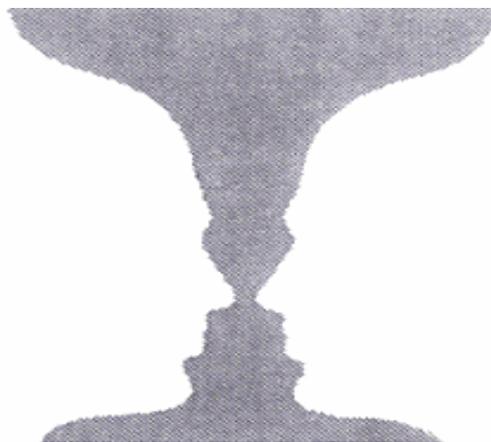
O princípio básico da Teoria do *Gestalt* diz que a organização dos dados que nos cercam é parte do processo perceptivo, e não algo que é acrescentado depois de as variáveis terem sido selecionadas (Bowditch & Buono, 2004).

Ginger e Ginger (1995, pp. 13-14) destacam que “a percepção de uma totalidade – por exemplo, um rosto humano – não pode se reduzir à soma dos estímulos percebidos, pois o todo é diferente da soma de suas partes, assim a água é diferente do oxigênio e do hidrogênio”.

Através da *Gestalt* foi possível identificar que a percepção tem a tendência de “organizar os estímulos ao longo de linhas de certas tendências naturais as quais podem estar relacionadas a funções organizadoras e estruturadoras do cérebro” (Sperling, 2003, p. 36). Neste ponto é que se verifica a importância da Teoria da *Gestalt* para a formação da percepção das pessoas.

Outro ponto que envolve a percepção é o fenômeno Figura-Fundo, na qual as pessoas buscam preservar a integridade e unidade dos fenômenos que os cercam (Bowditch & Buono, 2004). Este evento é nítido quando se olha para o céu e se observa figuras nas nuvens, quando na verdade, não passa de um monte de vapor condensado.

A Figura 1 apresenta um exemplo de percepção Figura-Fundo. Alguns percebem um cálice, quando outros percebem dois rostos se encarando.



**Figura 1.** Um exemplo de incerteza quanto a qual é a figura e qual é o fundo. Fonte: Bowditch e Buono (2004, p. 64).

Dessa forma, o entendimento é de que, do ponto de fatores internos, os estímulos, as experiências e a socialização passadas interferem na percepção e fazem com que indivíduos diferentes percebam eventos parecidos de forma também diferente.

Além dos fatores internos influenciarem na percepção dos indivíduos, existem fatores externos que afetam diretamente o modo de como as pessoas veem o mundo. São eles a intensidade, contraste, tamanho, proximidade, semelhança, repetição, movimento e cenários perceptuais novos ou extremamente familiares (Bowditch & Buono, 2004).

Para Sperling (2003), os fatores externos são classificados como “tendências padronizadoras” em quatro tipos: a) Semelhança: quando um grupo de objetos de mesmo tamanho, qualidade ou formato estão próximos, porém separados por uma mesma distância, tende-se a agrupá-los por semelhança, pois são vistos como parte de um conjunto, influenciando a percepção dos indivíduos; b) Proximidade: as coisas mais próximas tendem a ser agrupadas, de modo que se pareçam unidas; c) Continuidade: é quando um seguimento de pontos é percebido como se fosse uma linha reta, pois o indivíduo tende a não interromper o fluxo da linha; e d) Fechamento: é quando se vê traçados incompletos e tende-se a preenchê-los mentalmente, fechando o objeto e dando sentido completo à ilustração.

Assim, a percepção, interna e externa, segue padrões de organização que levam em conta os estímulos visuais e auditivos, processados através de dados brutos que são organizados e estruturados no cérebro sofrendo interferência de experiências passadas e de fatores externos.

## **PERCEPÇÕES SOCIAL E INTERPESSOAL**

No contexto da percepção social e interpessoal como fatores que interferem na percepção do indivíduo, dois pontos têm destaque: a Teoria da Atribuição e o Ponto de Controle (Bowditch & Buono, 2004).

A Teoria da Atribuição tenta explicar o comportamento do indivíduo, de forma que busca “[...] (1) entender as causas de um determinado evento; (2) avaliar as responsabilidades do evento; (3) avaliar as qualidades pessoais dos envolvidos no evento” (Schermerhorn Jr, Hunt & Osborn, 1998, p. 81).

Nesta teoria observa-se primeiramente se o comportamento do indivíduo foi intencional ou acidental. Se esse comportamento foi intencional é provocado pela personalidade do indivíduo, se foi acidental classifica-se como determinado pela situação (Bowditch & Buono, 2004).

Neste sentido, a forma como age um indivíduo pode ser considerada intencional, quando se tem a intenção preliminar de fazer algo ou acidental, quando um fato externo acaba por determinar a situação e a ação do indivíduo.

Existem fatores que contribuem para o entendimento de por que as pessoas agem de determinada maneira, mas os métodos utilizados não são inteiramente racionais, como afirmam Bowditch e Buono (2004).

A percepção dos servidores públicos de uma instituição federal de ensino sobre a avaliação de desempenho

Segundo os autores, esses métodos são chamados de preconceitos atributivos que acontecem quando as pessoas utilizam apenas um conjunto de fatores para entender o comportamento do indivíduo, quando na verdade, o que as motivaram foram diversos fatores pessoais e situações percebidas anteriormente.

O Ponto de Controle, por sua vez, relaciona-se ao modo de como as pessoas percebem as causas em suas próprias vidas. Existem pessoas que percebem seus comportamentos como controlados por fatores externos à sua vontade, o que são frutos do meio. Entretanto, existem outras que acreditam ter o controle de suas vidas e que suas ações interferem no destino (Bowditch & Buono, 2004).

A forma como se percebe a situação interfere diretamente no modo como a vida é interpretada. Alguns têm a percepção de controle da situação enquanto outros acreditam que a situação é determinada pelo ambiente externo. Além desses fatores, cada indivíduo tem uma forma única de analisar e perceber o mundo, devido às diferenças individuais de percepção decorrente da personalidade e do autoconceito.

## **PERCEPÇÃO E DIFERENÇAS INDIVIDUAIS**

Indivíduos diferentes percebem o mundo de forma diferente e, por isso, eles são seres únicos. Segundo Bowditch e Buono (2004) as diferentes pessoas organizam suas percepções da realidade de modo diferente, exclusivamente seu.

Sperling (2003, p. 35) afirma que “nós não enxergamos as coisas como elas são e sim como nós somos”. Neste mesmo sentido Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 184) afirmam que “as pessoas se comportam desta ou daquela maneira com base não em como o ambiente externo realmente é, mas no modo como veem ou acreditam que ele seja”.

As diferenças individuais fazem com que cada um atribua importância diferente a fatores como a recompensa recebida, o estilo de liderança dos superiores e o seu compromisso com as atividades diárias (Bowditch & Buono, 2004).

Dessa forma, a percepção e comportamento são influenciados pela personalidade e o autoconceito do indivíduo.

No processo de decisão, as pessoas utilizam de seus traços marcantes, experiências, situações vivenciadas que, em conjunto, constroem a sua personalidade. De acordo com Bowditch e Buono (2004), a personalidade é a principal influenciadora da percepção.

Existem vários tipos de personalidades, tais como a autoritária, a maquiavélica e a existencial. Conforme Bowditch e Buono (2004), a personalidade autoritária é traçada pela obediência e rigidez. A personalidade maquiavélica é fundamentada em controle e manipulação das pessoas, pouco se preocupando com os outros. Já a personalidade existencial busca perceber a realidade de forma exata, compreender os outros e valorizar as escolhas.

A visão de mundo é influenciada pela personalidade, que age como um quadro de referência ou filtro perceptivo, segundo Bowditch e Buono (2004). Para os autores referidos, o desenvolvimento da

A percepção dos servidores públicos de uma instituição federal de ensino sobre a avaliação de desempenho é influenciado pelos traços físicos e revestimento biológico, pela vivência social e cultural de grupo e pelo passado e situações vividas pelo indivíduo.

Percebe-se que a personalidade do indivíduo é formada ao longo dos anos pelas experiências pelas quais ele passa, embora muitos acreditem que ela já é definida nos primeiros anos de vida. Não se consegue olhar um objeto ou ouvir um barulho sem invocar uma experiência passada. Sperling (2003) entende que a acumulação de experiências ao longo da vivência afeta a percepção.

Até mesmo as organizações possuem personalidade, o que muitas das vezes, é influenciada pela personalidade do seu executivo máximo. Conforme Bowditch e Buono (2004) existem organizações que seguem estilos mais neuróticos onde o poder é mais concentrado na alta administração, impactando negativamente em todos os níveis, e outras com estilos mais liberais onde o poder tende a ser distribuídos entre os gerentes.

Assim como a personalidade, o autoconceito também influencia na percepção das pessoas. O autoconceito é a maneira como o indivíduo vê a si mesmo.

Conscientemente ou não, cada um de nós tem uma imagem de si mesmo que influencia tudo o que dizemos, fazemos ou percebemos em relação mundo. Essa imagem age com um filtro que separa certas coisas e dá um sabor de idiossincrasia ao nosso comportamento. (Bowditch & Buono, 2004, p. 70).

O autoconceito, no entendimento de Bowditch e Buono (2004), é composto por quatro fatores que interagem entre si: os valores, as crenças, as competências e as metas pessoais.

Os valores estão relacionados com o caráter da pessoa e reflete o que é importante para ela. As crenças são as ideias que essa pessoa tem de mundo. As competências ou áreas de conhecimento estão relacionadas com a capacidade da pessoa em lidar com o mundo e as metas pessoais são os objetivos perseguidos para que se tenham as necessidades realizadas (Bowditch & Buono, 2004).

## **PERCEPÇÃO RELACIONADA A EXPERIÊNCIAS PRÉVIAS**

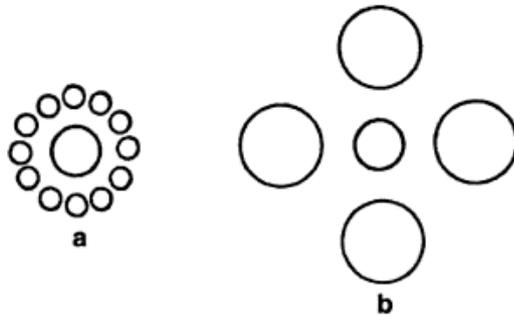
Conforme exposto anteriormente, a situação presente está relacionada a experiências anteriores. Caso essa experiência seja rotineira, nossa reação vira um hábito, por isso, uma grande parte das experiências diárias é percebida como habitual (Sperling, 2003). Sperling (2003, p. 41) afirma que dessas experiências anteriores aprende-se a reagir aos indícios e símbolos:

Desta maneira, na maioria das situações, a percepção é fundamentalmente um processo de inferência com base em experiências passadas. Enxergamos um traçado em movimento no céu e “inferimos” que é um avião embora não possamos, de fato, ver o que é. Ouvimos um estouro rítmico e sem nos virarmos, resumimos que o som vem de um escapamento de carro.

Os indícios podem levar ao erro de percepção quando as conclusões tiradas de estímulos são baseadas nas experiências passadas. Segundo Sperling (2003) o erro de percepção pode estar atrelado a ilusões, o qual se dá quando há uma divergência entre o que se percebe e o que é real.

A percepção dos servidores públicos de uma instituição federal de ensino sobre a avaliação de desempenho

A Figura 2 apresenta um exemplo de ilusão. O círculo central (a) parece maior que o círculo central (b), quando na verdade possuem o mesmo tamanho.



**Figura 2.** Ilusão de área. Fonte: Sperling (2003, p. 42).

Embora a percepção também seja influenciada pelas experiências anteriores, estas experiências podem gerar uma ilusão e fazer com que o indivíduo cometa erros como o erro de percepção e o leve a tomar decisões erradas.

## **A IMPORTÂNCIA DA PERCEPÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO**

A percepção, de acordo com Bowditch e Buono (2004, p. 73), significa o “processo através do qual as pessoas recebem, organizam e interpretam as informações de seu meio ambiente”. Portanto, a percepção influencia diretamente no processo de tomada de decisão.

Para Soto (2005, p. 70) “para quem tem responsabilidades em uma organização e deve assumir riscos, sua capacidade de tomar decisões é uma das facetas mais importantes e mais analisadas na atualidade”.

Para tomar decisões, as pessoas precisam colher informações internas e externas (no ambiente) para em seguida, interpretar os dados. Esse processo envolve a percepção.

Embora existam processos conscientes e racionais para o diagnóstico do problema até a avaliação da solução, Bowditch e Buono (2004), ponderam que a personalidade e o autoconceito de diferentes pessoas acabam gerando divergências na maneira como elas abordam a tomada de decisão.

A tomada de decisão acaba sendo um processo subjetivo e que é profundamente influenciado pelos valores, crenças, ideais e percepções dos indivíduos envolvidos nessa ação (Bowditch & Buono, 2004).

Diante das circunstâncias citadas, para entender o comportamento da organização, faz-se necessário conhecer o perfil das pessoas responsáveis pela tomada de decisão (Bowditch & Buono, 2004).

Bowditch e Buono (2004, p. 73) entendem que “os membros da organização [...] diferem em termos de suas valorizações das metas do sistema, seus próprios ideais, suas percepções das discrepâncias entre o estado atual das coisas e o desejado [...]”.

A percepção dos servidores públicos de uma instituição federal de ensino sobre a avaliação de desempenho

Existem dois modelos de tomada de decisão: um baseado na Teoria Clássica da decisão e outro baseado na Teoria Comportamental da decisão. A principal diferença entre esses modelos está no grau de certeza e de estabilidade que os rodeiam (Bowditch & Buono, 2004).

O modelo baseado na Teoria Clássica prevê os ambientes como estáveis, imutáveis e previsíveis. Acredita-se que as pessoas dispõem de todas as informações necessárias e que tomarão o melhor caminho. No modelo baseado na Teoria Comportamental a tomada de decisão é feita por indivíduos que têm limitações e que agem baseados em como eles percebem a situação, condizentes com seus valores (Bowditch & Buono, 2004).

No entendimento desses mesmos autores, os tomadores de decisão operam sob incertezas e com informações limitadas, ao invés de trabalharem num mundo de certezas.

A forma como o indivíduo percebe a si mesmo e a situação a sua volta, afeta diretamente suas decisões e escolhas. A tomada de decisão acaba por ser um processo abstrato e subjetivo, que sofre interferência direta dos valores, crenças, personalidade e autoconceito de cada indivíduo.

Deste modo, este capítulo buscou trazer luz ao processo interno voltado a percepção dos indivíduos para que as organizações entendam que, dentro de suas singularidades, os indivíduos podem ter diferentes percepções de um mesmo objeto/tema decorrente de toda a subjetividade envolvida neste processo.

## CAPÍTULO 2

# AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

No dia a dia, as pessoas têm o hábito de avaliar coisas, situações e momentos vividos. Nas organizações não poderia ser diferente. Elas precisam avaliar os indicadores financeiros, a produção, os colaboradores e as estratégias desenvolvidas. Avaliar as pessoas da organização se torna fundamental, uma vez que a empresa vê nos seus membros a capacidade de atuar proativamente no mercado competitivo.

“São as pessoas que dão vida à organização. Elas constituem a mola mestra da dinâmica organizacional. Na moderna organização não há mais tempo para remediar um desempenho abaixo da média” (Chiavenato, 2010, p. 240).

Avaliar o desempenho consiste em medir o desempenho do funcionário no cargo em relação a um mínimo exigido. Esse mínimo é a expectativa do cargo, elencada quando de sua elaboração. Caso este desempenho se encontre abaixo deste mínimo, a empresa deve averiguar o que está ocasionando tal desempenho (Schermerhorn Jr. et al., 1998).

A Avaliação de Desempenho busca identificar a diferença entre o desempenho real do empregado e o desempenho esperado. Essa diferença é o que Gil (2001, p. 148) chama de “discrepância ou hiato de desempenho”.

Para Shigunov Neto e Gasparetto (1999) a Avaliação de Desempenho é importante pelo fato de utilizar ferramenta que diagnostica o desempenho dos colaboradores da instituição em certo período de tempo. Neste sentido, além de sua importância, esta ferramenta também tem um critério de realização periódica, não sendo suficiente que ela seja executada apenas uma vez, mas que se a utilize periodicamente para alavancar o sucesso da empresa.

Assim, a Avaliação de Desempenho fornece subsídios para gerenciar o desenvolvimento do funcionário através de ferramentas de análise precisas e justas (Böhmerwald, 1997). Para que ela aconteça de forma justa e precisa, a Avaliação de Desempenho deve atender tanto a necessidade da organização quando a do colaborador:

Os planos formais de avaliação de desempenho são elaborados para atender três necessidades, uma da organização e duas do indivíduo: 1) fornecem julgamentos sistemáticos que justificam aumentos salariais, promoções, transferências e às vezes rebaixamentos e demissões; 2) são uma forma de dizer a um subordinado como ele está se saindo e sugerir mudanças necessárias de comportamento, atitudes, habilidades ou conhecimento da função; permitem que o subordinado tome conhecimento “da posição que ocupa” na opinião do chefe; 3) também estão sendo cada vez mais usados como base para instrução e aconselhamento do indivíduo por seu superior (Vroom, 1997, p. 164).

A percepção dos servidores públicos de uma instituição federal de ensino sobre a avaliação de desempenho

De acordo com Aquino (1980, p. 199), através dos dados obtidos na Avaliação de Desempenho “a empresa toma conhecimento da conduta do trabalhador, ou seja, se corresponde ou não às expectativas que a empresa teve com relação a ele, por ocasião da seleção oferecendo ao administrador informações sobre as ações do indivíduo no cargo”.

A Avaliação de Desempenho pode decidir o futuro do trabalhador na empresa, seja para progredir na carreira, seja para ser demitido do quadro de funcionários. Dada a importância desta ferramenta, necessita-se entender seu conceito e suas limitações.

## CONCEITOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para Schermerhorn Jr. et al. (1998, p. 106), a Avaliação de Desempenho é “um processo de avaliação sistemática do desempenho do funcionário e o fornecimento de um *feedback* sobre os ajustes de desempenho necessários”.

Para os referidos autores, esse processo é baseado no cargo, através do conjunto formado pela descrição do cargo, que é composto pelos requisitos do cargo, e pelas especificações do cargo, compostas pelas características individuais do funcionário.

Neste mesmo caminho, Chiavenato (2010, p. 240) apresenta o seguinte conceito para a Avaliação de Desempenho.

A Avaliação de Desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e do seu potencial de desenvolvimento.

A terminologia pode sofrer alterações em diferentes instituições, posto que, a avaliação não segue uma fórmula pronta. A Avaliação de Desempenho pode receber, de acordo com as referências consultadas, o nome de avaliação de progresso, avaliação de pessoal e avaliação de mérito, a título de exemplo (Chiavenato, 2010). O Quadro 1 mostra algumas definições para a Avaliação de Desempenho.

### **Quadro 1.** Definições de avaliação do desempenho. Fonte: Chiavenato (2010, p. 241).

<i>Avaliação de Desempenho</i> é processo que mede o desempenho do funcionário. O desempenho do funcionário é o grau em que ele alcança os requisitos do seu trabalho.
<i>Avaliação de Desempenho</i> é o processo de rever a atividade produtiva passada para avaliar a contribuição que os indivíduos fizeram para o alcance dos objetivos do sistema administrativo.
<i>Avaliação de Desempenho</i> é a identificação, mensuração e administração do desempenho humano nas organizações. A identificação se apoia na análise de cargos e procura determinar quais as áreas de trabalho que se deve examinar quando se mede o desempenho. A mensuração é o elemento central do sistema de avaliação e procura determinar como o desempenho pode ser comparado com certos padrões objetivos.

*Avaliação de Desempenho* constitui a maneira pela qual os fornecedores internos e clientes internos avaliam as competências individuais de uma pessoa com a qual mantêm relacionamentos de trabalho e fornecem dados e informações a respeito de seu desempenho e competências individuais para a sua melhoria contínua.

Agora que foram apresentados alguns conceitos de Avaliação de Desempenho, é extremamente importante entender seu propósito e o papel do avaliador neste processo para que as empresas possam aplicá-la utilizando o máximo de sua eficiência.

## **PROPÓSITOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Possuir um sistema de Avaliação de Desempenho elaborado com base nas técnicas disponíveis mostra-se importante para a organização. Isso pode ajudar a evitar avaliações subjetivas e diminuir as distorções no resultado da avaliação.

Gil (2001, p. 149) afirma que a Avaliação de Desempenho constitui um meio para desenvolver os colaboradores da instituição e cita os propósitos da ferramenta:

Definir o grau de contribuição de cada empregado para a organização;

Identificar os empregados que possuem qualificação superior à requerida pelo cargo;

Identificar em que medida os programas de treinamento têm contribuído para a melhoria do desempenho dos empregados;

Promover o autoconhecimento e o autodesenvolvimento dos empregados;

Obter subsídios para redefinir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos;

Obter subsídios para remuneração e promoção;

Obter subsídios para elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios.

Schermerhorn Jr. et al. (1998, p. 106) também possuem entendimento semelhante quanto ao papel da Avaliação de Desempenho e consideram que além de fundamental para a gestão de pessoas, a Avaliação de Desempenho pretende:

1 - Definir os critérios específicos de medição do desempenho.

2 - Medir com precisão o desempenho anterior.

3 - Justificar as recompensas dadas à pessoa ou ao grupo, distinguindo assim um alto e um baixo desempenho.

4 - Definir as experiências de desenvolvimento que o avaliado precisa para melhorar o desempenho no cargo atual e para se preparar para futuras responsabilidades.

A percepção dos servidores públicos de uma instituição federal de ensino sobre a avaliação de desempenho

Segundo esses autores, os quatro fatores citados acima são responsáveis por descrever os dois propósitos básicos da Avaliação de Desempenho: “a - decisões de avaliação” e “b - *feedback* e decisões de desenvolvimento”. Estes propósitos servem de norteadores para o desempenho das pessoas.

A Decisão de Avaliação responde à pergunta de o que se fazer com o resultado da avaliação. Ela pode, por exemplo, ser usada para conceder promoções, demissões e aumento de salários (Schermerhorn Jr. et al., 1998).

O *Feedback* e Decisões de Desenvolvimento buscam, respectivamente, orientar em qual situação o avaliado se encontra frente aos objetivos pretendidos pela organização através da avaliação dos pontos fortes e fracos identificados e o que deve ser feito para que o desempenho seja melhorado caso seja detectados problemas na avaliação (Schermerhorn Jr. et al., 1998).

Estes norteadores utilizados com eficácia fazem com que a Avaliação de Desempenho não seja uma peça meramente burocrática e contribua para o crescimento tanto da instituição quanto do avaliado.

## **QUEM REALIZA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Após definidos os propósitos que a Avaliação de Desempenho deve atingir, bem como seus objetivos e metas, as instituições devem partir para a definição de quem será o responsável por sua realização. Esta definição influencia diretamente nos objetivos que se pretende alcançar e no grau de abertura que a organização tem com seus colaboradores.

Gil (2001) e Chiavenato (2010) explicam que os principais responsáveis por avaliar o desempenho, são: o gerente, o próprio empregado, a equipe de trabalho, a equipe de avaliação, os subordinados, o órgão de recursos humanos e o entorno avaliado.

### ***O gerente***

O mais comum de ser visto nas empresas é a Avaliação de Desempenho sendo realizada pelo gerente, por ser considerado, de certa forma, o responsável pelo subordinado e estar ligado diretamente a este.

Pelo fato de não possuir todos os conhecimentos na sistemática de elaboração de Avaliação de Desempenho, o gerente acaba recebendo este auxílio direto do Órgão de Recursos Humanos, ficando incumbido da aplicação e comunicação dos resultados.

Isso traz maior liberdade para a atuação do gerente, contudo, a avaliação sendo feita por uma única pessoa pode levar ao subjetivismo (Gil, 2001; Chiavenato, 2010).

### ***O próprio empregado***

Nas empresas mais abertas os empregados têm a opção de avaliar seu próprio desempenho utilizando parâmetros pré-estabelecidos pelo superior ou pela tarefa, para que se conheçam os pontos

A percepção dos servidores públicos de uma instituição federal de ensino sobre a avaliação de desempenho fortes e fracos e, com isso, busque potencializar o desempenho do avaliado. Segundo Chiavenato (2010), a autoavaliação auxilia no alcance das metas e a superar as expectativas do trabalho.

Este modelo requer maturidade dos empregados e que os parâmetros definidos para a autoavaliação sejam eficientes para que se evitem distorções por parte dos avaliados (Gil, 2001).

### ***A equipe de trabalho***

Nesta modalidade, a Avaliação de Desempenho é realizada pela própria equipe de trabalho, com a participação efetiva de todos os seus membros. A equipe fica incumbida de traçar os objetivos e metas a serem alcançados.

Para Gil (2001), este procedimento requer uma equipe consciente e madura o suficiente para não distorcer o propósito da avaliação.

### ***A Comissão de Avaliação***

Em algumas empresas a Avaliação de Desempenho é realizada por uma Comissão pré-estabelecida, formada por profissionais de diversas áreas, sendo ela composta de membros permanentes e de transitórios.

Os membros permanentes geralmente são pessoas que têm maior poder de decisão no que se refere a aumento de salários, promoções e demissões. Já os membros transitórios podem ser o gerente imediato até os superiores ligados diretamente ao avaliado (Gil, 2001).

Este modelo recebe várias críticas como a avaliação exclusiva no desempenho passado, a centralização, ser onerosa e demorada por envolver muitas pessoas na avaliação e não conseguir bons resultados logo nos primeiros anos de avaliação, segundo Gil (2001).

### ***Os subordinados***

Nesta modalidade a equipe tem a oportunidade de avaliar o desempenho da chefia imediata, informando se o superior forneceu as ferramentas para que os objetivos e metas fossem alcançados.

A Avaliação de Desempenho feita pelos subordinados ainda é pouco utilizada pelas empresas e recebe o nome de Avaliação Inversa de acordo com Gil (2001) e Avaliação para cima, de acordo com Chiavenato (2010).

A maior preocupação na utilização deste modelo é que a Avaliação de Desempenho tome rumo diferente do pretendido e passe a ser um canal de reclamação onde a equipe exponha suas insatisfações com a empresa (Gil, 2001).

### ***O órgão de Recursos Humanos***

Há empresas em que o órgão de Recursos Humanos é o responsável pela avaliação dos funcionários. Este modelo está entrando em desuso pelo seu caráter centralizador e burocrático (Gil, 2001; Chiavenato, 2010).

A avaliação realizada pelo órgão de Recursos Humanos tende a padronizar o desempenho, partindo para a avaliação média de todos os funcionários ao invés de considerar as características individuais do avaliado.

### ***O entorno avaliado***

Nas empresas modernas, o indivíduo é avaliado por todos os lados, ou seja, gerente, subordinados, colegas de trabalho, clientes e fornecedores. Este modelo é conhecido como avaliação 360 graus, e proporciona várias informações importantes, adaptando o avaliado a suas várias demandas (Gil, 2001; Chiavenato, 2010).

Embora mais completa que os modelos anteriores, esta modalidade recebe as seguintes críticas, de acordo com Gil (2001): ser trabalhosa por ter que definir quais personagens irão avaliar o indivíduo e o excesso de visibilidade que este terá, exigindo do avaliado uma mente aberta para críticas.

## **ABORDAGENS E MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Existem vários modelos que podem ser utilizados para a realização da Avaliação de Desempenho. Cada modelo possui suas vantagens e desvantagens. As instituições devem identificar qual destes atende melhor as suas demandas, ou mesmo mesclar estes modelos com intuito de alcançar maior eficiência.

Chiavenato (2010) elenca os modelos mais utilizados para a Avaliação de Desempenho como sendo: escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos e lista de verificação.

Além dos modelos citados acima, o referido autor contempla outros dois métodos considerados mais práticos, focando o futuro e a melhoria contínua do desempenho: a Avaliação participativa por objetivos (APPO) e a Avaliação 360 graus. A seguir, apresentam-se todos esses modelos.

### ***Escalas Gráficas***

O método de Escalas Gráficas consiste na elaboração de um formulário de dupla entrada, na qual nas linhas são lançados os fatores de avaliação e, nas colunas, os graus de avaliação (Chiavenato, 2010).

Segundo Gil (2001), os fatores de avaliação correspondem a características e comportamentos que a organização pretende avaliar de seu colaborador como, por exemplo, assiduidade, compromisso, qualidade da tarefa e capacidade de aprendizagem. Esses fatores devem ser elaborados de forma objetiva e sintética para facilitar a aplicação da avaliação.

A percepção dos servidores públicos de uma instituição federal de ensino sobre a avaliação de desempenho

Os graus de avaliação representam a nota que o funcionário recebe correspondente ao fator avaliado, podendo variar de 3 a 5 graus geralmente: ótimo, bom, regular, fraco (Chiavenato, 2010).

Como afirma Gil (2001), este método apresenta como vantagens a facilidade de uso, a apresentação dos resultados com maior confiabilidade e a dispensa de treinamento para os avaliadores. Por ser um método mais genérico, um formulário padrão pode não ser capaz de atender a todos os cargos da instituição. Para contornar este problema a empresa pode relacionar os fatores de avaliação condizentes com o cargo a ser avaliado (Schermerhorn Jr. et al., 1998). A Figura 3 apresenta um modelo de Avaliação de Desempenho por escala gráfica.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO				
Nome: _____		Data: ____/____/____		
Cargo: _____		Seção: _____		
Fatores	Categorias de Avaliação			
	Ótimo	Bom	Regular	Fraco
Quantidade de Trabalho				
Qualidade de trabalho				
Assiduidade				
Pontualidade				
Cooperação				
Iniciativa				

**Figura 3.** Escala gráfica. Fonte: Gil (2001).

### ***Escolha Forçada***

O método da escolha forçada (FIGURA 4) “consiste no agrupamento de duas a quatro frases por bloco que servem para forçar o avaliador a marcar quais frases mais se aplica ao avaliado e quais mais se distanciam deste” (Chiavenato, 2010, p. 249).

Esse método é simples de aplicar e surgiu para eliminar a subjetividade e superficialidade das escalas gráficas. Segundo Gil (2001, pag. 159) “A escolha forçada é reconhecida como um método que proporciona resultados bastante confiáveis, sobretudo porque minimiza a influência da subjetividade do avaliador”.

A principal crítica ao modelo está no fato de não trazer maiores informações quanto aos pontos fortes e fracos do avaliado (Gil, 2001).

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO											
Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____											
Abaixo você encontrará blocos de frase. Anote um “x” na coluna ao lado, com o sinal “+” para indicar a frase que melhora define o desempenho do funcionário e com o sinal “-“ para a frase que menos define o seu desempenho. Não deixe nenhum bloco sem preencher duas vezes.											
Apresenta produção elevada Comportamento dinâmico Tem dificuldade com números É muito sociável	Nº	+	-	Dificuldade em lidar com pessoas Tem bastante iniciativa Gosta de reclamar Tem medo de pedir ajuda	Nº	+	-				
	Tem espírito de equipe Gosta de ordem Não suporta pressão Aceita críticas construtivas	Nº	+		-	Tem potencial de desenvolvimento Toma decisões com critério É lento e demorado Conhece o seu trabalho	Nº	+	-		
		Tem boa aparência pessoal Comete muitos erros Oferece boas sugestões Decide com dificuldade	Nº		+		-	Nunca se mostra desagradável Produção razoável Tem boa memória Expressa-se com dificuldade	Nº	+	-

**Figura 4.** Método de avaliação por escolha forçada. Fonte: Chiavenato (2010).

### *Pesquisa de Campo*

Neste modelo, o gestor especialista em Avaliação de Desempenho entrevista o superior imediato do avaliado buscando identificar comportamentos deficientes e obter informações relevantes ao seu respeito.

A Pesquisa de Campo é considerada como o método de avaliação que é mais abrangente e atende melhor às necessidades das organizações. Segundo Chiavenato (2010, p. 251). “É um dos métodos tradicionais mais completos de avaliação de desempenho”.

Esse método envolve as etapas de entrevistas de avaliação inicial, depois passa para entrevistas de análise complementar, em seguida planeja as providências a serem tomadas e por fim, faz o acompanhamento dos resultados (Chiavenato, 2010). A Figura 5 apresenta um modelo de Avaliação de Desempenho baseada em pesquisa de campo.

<b>AValiação DO DESEMPENHO</b>	
Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____	
1. O que poderia dizer a respeito do desempenho do funcionário?	
2. O desempenho foi: Mais do que satisfatório? Satisfatório? Insatisfatório?	
<b>Avaliação inicial</b>	3. Por que o desempenho foi insatisfatório/satisfatório? 4. Que motivos podem justificar esse desempenho? 5. Foram atribuídas responsabilidades ao funcionário? 6. Por que o funcionário teve de assumir essas responsabilidades? 7. Ele possui qualidade e deficiências? Quais?
<b>Análise complementar</b>	8. Que tipo de ajuda o funcionário recebeu? 9. Quais foram os resultados? 10. Ele precisa de treinamento? Já recebeu treinamento? Como?
<b>Planejamento</b>	11. Que outros aspectos de desempenho são notáveis? 12. Que plano de ação futura recomenda ao funcionário? 13. Indique, em ordem prioritária, dois substitutos para o funcionário. 14. Houve mudanças de substitutos em relação à avaliação anterior?
<b>Acompanhamento</b>	15. Que avaliação você dá a este funcionário? Acima ou abaixo do padrão? 16. Este desempenho é característica do funcionário? 17. O funcionário foi avisado de suas deficiências? 18. O funcionário recebeu novas oportunidades para melhorar?

**Figura 5.** Método de avaliação do desempenho pela pesquisa de campo. Fonte: Chiavenato (2010).

### ***Método dos incidentes críticos***

No modelo de incidentes críticos a Avaliação de Desempenho é realizada registrando os principais incidentes no comportamento do colaborador. Para Schermerhorn Jr. et al. (1998), esses incidentes podem ser tanto positivos, quanto negativos e servirá para a tomada de decisões futuras.

Chiavenato (2010, p. 251) afirma que o método de incidentes críticos “[...] baseia nas características extremas (incidentes críticos) que representam desempenhos altamente positivos (sucessos) ou altamente negativos (fracassos)”.

Além de não se preocupar com os aspectos normais de desempenho, este método dificulta a tomada de decisões por utilizar frases qualitativas e não qualitativas em sua composição. Veja na Figura 6 um modelo de avaliação por incidentes críticos.

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

**Figura 6.** Método de avaliação do desempenho por incidentes críticos. Fonte: Chiavenato (2010).

### **Lista de verificação**

Este modelo de avaliação é uma versão simplificada do método das escalas gráficas. A Lista de Verificação (FIGURA 7) baseia-se na avaliação de fatores que recebem valores quantitativos e servem de *check-list* para o superior avaliar as principais características do subordinado.

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

**Figura 7.** Método de avaliação do desempenho por lista de verificação. Fonte: Chiavenato (2010).

### ***Avaliação Participativa por Objetivos***

No modelo de Avaliação Participativa por Objetivos, o subordinado negocia com o superior os objetivos e metas a serem alcançados em determinado período de tempo para uma tarefa específica. Dessa negociação resultam os padrões de desempenho, o volume, a qualidade e o prazo para conclusão (Gil, 2001).

De posse do resultado da negociação, procedem-se aferições periódicas para verificar se as metas estão sendo alcançadas. Gil (2001) afirma que essa análise serve para esclarecer se o resultado está acima das expectativas, dentro, próximo ou abaixo das expectativas.

Schermerhorn Jr. et al. (1998, p. 109), afirmam que “de todos os métodos de avaliação disponíveis, a Avaliação por Objetivos (APO) está mais ligada à cadeia meios-fins e à definição de objetivos”.

Para Chiavenato (2010, p. 260) definir objetivos “é um passo importante no esclarecimento das expectativas que se espera do colaborador, ou seja, daquilo que ele deve ter em mente quanto ao seu desempenho”.

Atividades que serão objeto de avaliação	Metas	Resultados alcançados			
		1º trim.	2º trim.	3º trim.	4º trim.
Acompanhamento do desempenho					
Data da reunião		Comentários da chefia		Comentários do empregado	
		<p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">Assinatura</p>		<p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">Assinatura</p>	
Avaliação Final:					
Plano de Desenvolvimento do Avaliado:					

**Figura 8.** Formulário de Avaliação de Desempenho por resultados. Fonte: Gil (2001).

Além dos esclarecimentos sobre as expectativas, o subordinado deve ter concordado com os objetivos e metas a ele impostos para que a avaliação flua para o lado positivo. A Avaliação por Objetivos é o mais individualizado dos métodos de avaliação e, por não haver comparação direta entre as pessoas, se torna o menos propício a erros.

A percepção dos servidores públicos de uma instituição federal de ensino sobre a avaliação de desempenho

A avaliação termina com a criação de um plano para desenvolver as competências do subordinado nas áreas em que ele apresentou maiores deficiências. A Figura 8 apresenta um modelo de Avaliação Participativa por Resultados.

### ***Avaliação 360 graus***

A Avaliação de Desempenho 360 graus é um modelo novo de avaliação no qual o indivíduo é avaliado por todos os lados: superiores, subordinados, colegas de mesmo nível hierárquico, fornecedores, clientes e até ele próprio.

Para Chiavenato (2010, p. 261) a avaliação 360 graus “trata-se de uma avaliação que é feita de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma forma de interação com o avaliado”. Essa diversidade de avaliadores faz com que este modelo seja rico em informações a respeito do desempenho do avaliado.

Gil (2001, pp. 166-167) cita as principais vantagens e desvantagens do modelo, a saber:

#### Vantagens

Em tese, é um sistema mais democrático, que dá voz a quem normalmente não tem.

Em vez de uma única opinião, há muitos pontos de vista sobre o desempenho. A diversidade geralmente resulta em julgamentos mais equilibrados.

Possibilita uma visão mais abrangente dos seus pontos fortes e fracos. Isso ajuda a planejar seu plano de carreira.

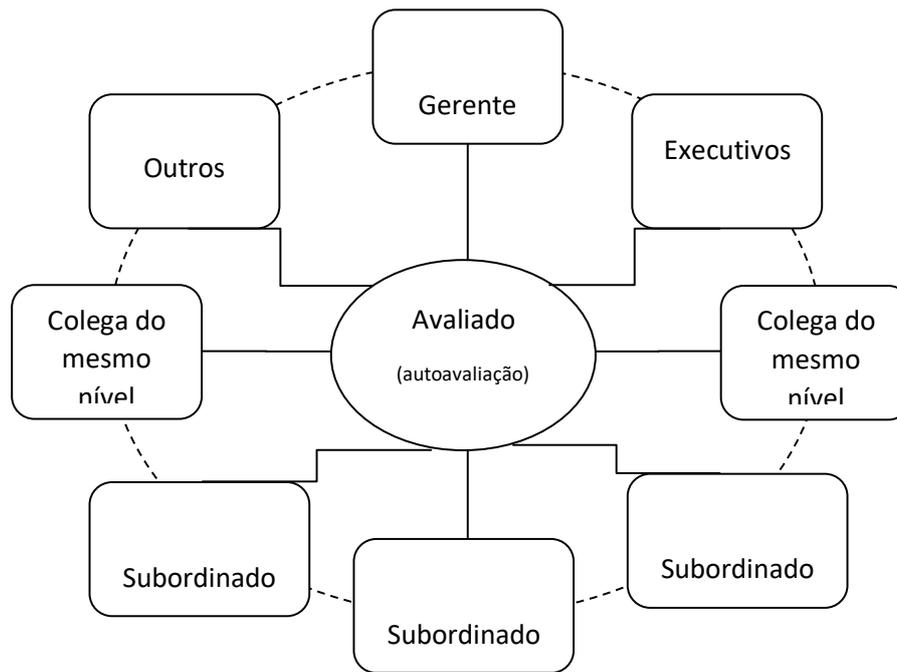
#### Desvantagens

Não é para qualquer empresa. Se não houver uma cultura de portas abertas, uma comunicação eficiente e um forte senso de equipe, só pode gerar intriga.

Muita gente acaba não falando a verdade, com medo de sofrer retaliações mais tarde.

Corre-se o risco de desembocarem avaliações subjetivas e pessoais.

A Figura 9 apresenta os atores envolvidos na Avaliação de Desempenho 360°.



**Figura 9.** Envolvidos na Avaliação de Desempenho por resultados. Fonte: Chiavenato (2010).

### CRÍTICAS À AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Embora a Avaliação de Desempenho apresente vantagens para a administração, ela vem sofrendo algumas críticas em virtude dos equívocos cometidos na implantação do sistema e na inadequação de sua metodologia às novas demandas organizacionais. Gil (2001) elenca seis principais críticas que a Avaliação de Desempenho sofre. São elas:

- a) A definição inadequada de objetivos: está atrelada à falta de clareza com que os objetivos são definidos, fazendo com que os avaliadores preencham os formulários apenas por obrigação por não conseguirem perceber os benefícios envolvidos no processo.
- b) O baixo nível de envolvimento da alta administração: ocorre quando estes não conseguem perceber o quanto o fator humano é importante para a organização e acabam dando mais atenção para outras áreas como produção e marketing.
- c) O despreparo para administrar pessoas: é percebido quando se tem gerentes não preparados para lidar com as atividades de gerir pessoas. Esses gerentes geralmente são especialistas em outras áreas.
- d) A avaliação circunscrita a um dia: ocorre quando os fatos mais recentes acabam por interferir na decisão do avaliador visto que fatos antigos são facilmente esquecidos pelas pessoas quando a avaliação ocorre em intervalos de períodos muito longos.
- e) O baixo nível de participação das chefias: se dá quando seu papel é de simplesmente aplicar o questionário e a chefia não participa efetivamente do processo, desde a criação dos parâmetros até a análise dos resultados.

A percepção dos servidores públicos de uma instituição federal de ensino sobre a avaliação de desempenho

- f) Por fim, quando a organização não permite que a gerência e o funcionário negociem o desempenho esperado e quando não ocorrem reuniões periódicas entre eles, tem-se a exclusão dos empregados no processo de planejamento.

A Avaliação de Desempenho, como qualquer outra ferramenta da administração, quando aplicada sem os objetivos bem definidos, sem o envolvimento das chefias e do alto escalão da empresa ou quando se ignora a questão da temporalidade, acaba-se por perder sua função e suas potencialidades em proporcionar bons resultados.

## **ERROS DE MEDIÇÃO NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

O desempenho deve ser avaliado de forma a se preocupar com a confiabilidade dos resultados, para que assim, a tomada de decisão possua efeitos positivos e traga melhorias para as instituições.

Além das críticas relacionadas à Avaliação de Desempenho, esta ferramenta também apresenta erros que devem ser levados em consideração antes, durante e depois de sua aplicação. Schermerhorn Jr. et al. (1998) citam os cinco erros que podem afetar a Avaliação de Desempenho:

- a) Erro de Halo: ocorre quando o indivíduo é avaliado sob diferentes dimensões e recebe notas parecidas em todas. Isso pode ser um problema quando a dimensão avaliada tiver um aspecto relevante para o cargo.
- b) Erro de Indulgência/Severidade: todos os avaliados recebem ou notas altas (indulgência) ou notas baixas (severidade). Schermerhorn Jr. et al. (1998), afirmam que o Erro de Indulgência é mais recorrente quando a equipe se avalia, pois, segundo ele, é mais fácil explicar as notas altas do que as baixas para os colegas de trabalho.
- c) Erro de Tendência Central: é quando o superior dá a seus avaliados notas medianas, de forma a parecer que na equipe não existam desempenhos ruins ou desempenhos excelentes.
- d) Erro de Novidade: quando o avaliador toma como base um acontecimento recente do avaliado de forma a desconsiderar os pontos fortes ou pontos fracos ocorridos no passado.
- e) Erro de Desvio Pessoal: se dá quando o avaliador deixa que alguma forma de preconceito influencie na avaliação. Schermerhorn Jr. et al. (1998) citam como eventos de desvio o preconceito de cor, raça, idade, sexo e deficiência.

A Avaliação de Desempenho é importante para todas as instituições, sejam privadas ou públicas. Neste sentido, as Instituições de Ensino também estão incluídas nesta análise, sendo imprescindível verificar a percepção que os servidores têm sobre esta ferramenta, para que se possa analisar e propor melhorias na forma com que eles desempenham seu trabalho.

A percepção dos servidores públicos de uma instituição federal de ensino sobre a avaliação de desempenho

Agora que já foram apresentadas as teorias relacionadas à percepção dos indivíduos e à avaliação de desempenho, pretende-se apresentar a percepção que os servidores do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais – Campus Almenara tem sobre a Avaliação de Desempenho em um capítulo próprio.

## CAPÍTULO 3

---

### METODOLOGIA

#### CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O estudo a que se propôs realizar é classificado quanto à forma de abordagem como uma pesquisa quantitativa, quanto aos objetivos como uma pesquisa exploratória e descritiva e quanto aos procedimentos técnicos como uma pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo.

Conforme Malhotra (2004, p. 154), a pesquisa quantitativa “procura quantificar os dados e normalmente, aplica-se alguma forma da análise estatística”. O caráter descritivo deve-se ao fato de que os dados foram observados, registrados, classificados e interpretados.

Tratou-se de uma pesquisa bibliográfica, porque procurou-se responder o problema através da consulta de material publicado em livros e sites especializados. Segundo Andrade (1999, p. 108), todo trabalho científico pressupõe uma pesquisa bibliográfica preliminar.

A pesquisa de campo envolveu a coleta de dados para investigar a percepção dos servidores do IFNMG Campus Almenara/MG sobre a Avaliação de Desempenho.

Segundo Richardson (1999) a pesquisa de campo procede à observação de fatos e fenômenos exatamente como ocorrem no real, à coleta de dados referentes aos mesmos e, finalmente, à análise e interpretação desses dados, com base numa fundamentação teórica consistente, objetivando compreender e explicar o problema pesquisado.

A pesquisa de campo é assim denominada por que ocorre “a coleta de dados efetuada em campo, onde ocorrem espontaneamente os fenômenos, uma vez que não há interferência do pesquisador sobre eles”. (Andrade, 1999, p. 109).

#### PROCEDIMENTOS TÉCNICOS

O método utilizado nessa pesquisa é o levantamento de dados. Esse tipo de método se caracteriza pela “interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer” (Gil, 1999).

Na primeira fase desta pesquisa houve o levantamento de informações preliminares contribuindo para melhor definição do problema e na segunda efetuou-se a pesquisa.

Na segunda fase do trabalho foi feita a pesquisa bibliográfica, através da qual foram consultados livros e sites relacionados à Percepção e à Avaliação de Desempenho para se construir o referencial teórico e posteriormente a pesquisa de campo exploratória e descritiva para responder aos objetivos gerais e específicos.

## **UNIVERSO E AMOSTRA**

O ambiente escolhido para a pesquisa foi o Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG) – Campus Almenara que contava, no momento desta pesquisa, com 17 servidores efetivos Técnicos-Administrativos em Educação, o que constituiu a amostra do estudo.

Para Bervian e Cervo (2002) a amostra é uma parcela de pessoas selecionadas de uma população maior. Entretanto, os sujeitos desta pesquisa foram todos os servidores Técnicos-Administrativos em Educação ocupantes de cargos efetivos. Ou seja, a amostra foi exaustiva, o número do universo foi exatamente igual ao número da amostra. Desta forma, não se utilizou formas estatísticas para a escolha da amostra.

## **INSTRUMENTO DE PESQUISA**

Como se trata de uma pesquisa de campo, o instrumento de coleta de dados escolhido de acordo com os objetivos específicos foi o questionário estruturado, pois segundo Ruiz (2003, p. 53) ele “tem a vantagem de poder ser aplicado simultaneamente a um número maior de informantes”.

Segundo Lakatos e Marconi (2010, p. 86) o questionário “constitui-se de uma série de perguntas respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador”.

## **TRATAMENTO DOS DADOS**

O questionário foi aplicado via email institucional, no qual apresentava perguntas fechadas e tinha a opção de complemento de resposta, o que permitiu traçar um perfil dos entrevistados e verificar a percepção e o conceito que os mesmos tem sobre a Avaliação de Desempenho.

No uso deste instrumento de coleta de dados, foi efetuada a análise da consistência nas informações prestadas pelos entrevistados, tomando-se o cuidado de garantindo-se o sigilo profissional destas pessoas. O consentimento dos participantes foi obtido mediante autorização expressa no ato de resposta dos questionários.

Os dados adquiridos tiveram tratamento quantitativo para facilitar as análises e conclusões desta pesquisa. Após a aplicação dos questionários, os dados foram tabulados e tabelas e gráficos foram construídas para interpretação e análise destes.

## CAPÍTULO 4

# RESULTADOS E DISCUSSÃO

### IFNMG CAMPUS ALMENARA

O IFNMG – Instituto Federal do Norte de Minas Gerais Campus Almenara é uma autarquia federal ligada ao Ministério da Educação e cuja função na administração pública indireta é fornecer cursos de nível médio (nas modalidades: integrado, concomitante, subsequente, PROEJA e PROEJA-FIC), cursos superiores de tecnologia, bacharelado e licenciatura e cursos de pós-graduação.

O IFNMG foi criado em 2008 pela lei n.º 11.892 e faz parte da Rede Federal de Ensino, que hoje integra a mais 37 instituições espalhadas pelo Brasil.

Os Institutos Federais devem garantir no mínimo 50% de vagas para cursos técnicos de nível médio e pelo menos 20% para os cursos superiores de licenciatura destinados a formação de professores para a educação básica e profissional.

O IFNMG – Campus Almenara iniciou suas atividades em fevereiro de 2010, através da Portaria n.º 108, de 29 de Janeiro de 2010, publicada no DOU de 01/02/2010, pág. 15, Seção 1. Sendo que suas atividades letivas começaram naquele mesmo ano, em 18 de outubro de 2010.

A presença do IFNMG na cidade de Almenara/MG, no Vale do Jequitinhonha, é uma realização que valoriza a capacidade de transformação do ser humano através de cursos gratuitos voltados para o desenvolvimento dos arranjos produtivos da localidade.

O corpo de profissionais do IFNMG – Campus Almenara, no momento desta pesquisa, era composto por 17 (dezesete) Técnicos-Administrativos que desempenhavam as mais variadas funções para o desenvolvimento das atividades da instituição.

### AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES

A Avaliação de Desempenho é uma prática de gestão de pessoas com vistas a potencializar a execução das atividades e garantir mais eficiência dos colaboradores. No setor público, essa prática vem ganhando destaque com as regulamentações surgidas a fim de garantir sua efetiva aplicação.

No artigo 37 da Constituição federal de 1988, seu caput afirma que toda a administração pública, ou seja, a administração direta ou indireta, obedecerá, entre outros princípios, ao da Eficiência.

Para corroborar com o artigo supracitado, o constituinte, no art. 41 afirma que após três anos de efetivo exercício o servidor aprovado em concurso público será efetivado e que só perderá o cargo nos seguintes casos (Brasil, 1988):

I – em virtude de sentença judicial transitada em julgado;

A percepção dos servidores públicos de uma instituição federal de ensino sobre a avaliação de desempenho

- II – mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa;
- III – mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa.

Essa lei complementar mencionada no inciso III ainda não foi editada o que faz com que cada órgão crie seu próprio sistema de avaliação.

No Governo Federal, a lei nº 8.112 de 1990, que regulamenta o Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Civis da União, tem determinado em seu artigo 20 o seguinte texto (Brasil, 1990):

Art. 20 – Ao entrar em exercício, o servidor nomeado para o cargo de provimento efetivo ficará sujeito a estágio probatório por período de 24 (vinte e quatro) meses, durante o qual a sua aptidão e capacidade serão objetos de avaliação para o desempenho do cargo, observado os seguintes fatores: (Vide Emenda Constitucional n.º 19/1998).

- I – assiduidade;
- II – disciplina;
- III – capacidade produtiva;
- IV – produtividade;
- V – responsabilidade.

§ 1º 4 (quatro) meses antes de findo o período do estágio probatório, será submetida à homologação da autoridade competente a avaliação do desempenho do servidor, realizada por comissão constituída para essa finalidade, de acordo com o que dispuser a lei ou o regulamento da respectiva carreira ou cargo, sem prejuízo da continuidade de apuração dos fatores enumerados nos incisos I a V do caput deste artigo. (Redação dada pela Lei nº 11.784, de 2008).

§ 2º - O servidor não aprovado no estágio probatório será exonerado ou, se estável, reconduzido ao cargo anteriormente ocupado, observado o disposto no parágrafo único do artigo 29.

A lei 11.091 de 2005, que rege sobre o plano de carreira dos Servidores Técnicos-Administrativos da educação federal, prevê em seu artigo 24, parágrafo 1º, inciso III, que deve ser realizado a Avaliação de Desempenho, consoante transcrição abaixo (Brasil, 2005):

Art. 24. O plano de desenvolvimento institucional de cada Instituição Federal de Ensino contemplará plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira, observados os princípios e diretrizes do art. 3º desta Lei.

§ 1º O plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira deverá conter:

- I - dimensionamento das necessidades institucionais, com definição de modelos de alocação de vagas que contemplem a diversidade da instituição;
- II - Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento; e
- III - Programa de Avaliação de Desempenho.

O decreto nº 5.825 de 29 de junho de 2006 (Brasil, 2006) vem normatizar a aplicação do incentivo à qualificação e a forma de progressão na carreira mediante aprovação em Avaliação de Desempenho aos servidores pertencentes ao plano de carreira dos Servidores Técnicos-Administrativos. Dessa forma, a lei 11.091/05 prevê que, a cada interstício de 18 meses, o servidor será avaliado e fará jus à progressão por mérito profissional caso obtenha resultado positivo na Avaliação de Desempenho (Brasil, 2005).

A percepção dos servidores públicos de uma instituição federal de ensino sobre a avaliação de desempenho

Assim, a avaliação de desempenho está presente em duas partes importantes da vida do servidor público: para aprovação no estágio probatório após 3 anos de efetivo exercício e para sua progressão por mérito profissional a cada 18 meses.

### ***O processo***

O processo de avaliação visa à continuidade e à observância de fatores de desempenho com o objetivo de orientar o servidor quando às expectativas que a instituição tem sobre a atividade que o mesmo irá desempenhar. A Avaliação de Desempenho deve objetivar a melhoria gradual e contínua do desempenho quanto maior for sua permanência no cargo avaliado.

Dessa forma, nas avaliações do IFNMG, o servidor é avaliado por pesos diferentes em cada ano do estágio probatório. No primeiro ano a avaliação tem peso 1, no segundo ano a avaliação tem peso 2 e no terceiro ano, peso 3.

### ***Operacionalização***

As três avaliações pela qual o servidor passa em seu estágio probatório são compostas por seis fases que se repetem para cada etapa: a entrevista inicial, o acompanhamento e observação de desempenho, o registro de dados, a entrevista de realimentação, a entrevista de comunicação de resultado e o encaminhamento de resultados.

### ***Objetivos do estágio probatório***

O estágio probatório deve servir para identificar os servidores aptos para o desempenho do cargo, corrigir desvios entre o desempenho auferido e o desempenho esperado, subsidiar a criação de planos de capacitação dos servidores e fornecer informações para que a direção da instituição possa planejar seus recursos humanos.

### ***Sujeitos do processo de avaliação***

Todos os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo que não tenham cumprido os 36 meses de exercício devem passar pela Avaliação de Desempenho.

A avaliação será aplicada pelo superior imediato ocupante de cargo em comissão e caso haja chefia intermediária esta deverá ser ouvida para contribuir com informações objetivando enriquecer a avaliação.

A análise dos dados obtidos no questionário aplicado aos Servidores Técnicos-Administrativos do IFNMG – Campus Almenara será mostrada a seguir.

## APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS OBTIDOS NO IFNMG – CAMPUS ALMENARA

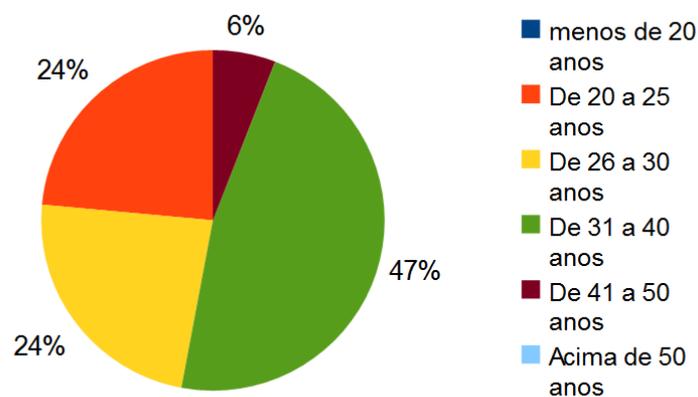
Os dados obtidos com a aplicação dos questionários foram analisados e estão apresentados nesta seção. Por meio desta pesquisa foi possível responder aos objetivos específicos propostos de forma a identificar a percepção dos Servidores do IFNMG – Campus Almenara sobre a Avaliação de Desempenho.

Para tanto, procurou-se levantar o conceito que os servidores do IFNMG – Campus Almenara atribuem à Avaliação de Desempenho, buscar sua opinião sobre o processo de Avaliação de Desempenho e por fim, verificar o conhecimento que estes têm sobre a legislação aplicável à Avaliação de Desempenho da Administração Pública.

### *O perfil dos Entrevistados*

Com a aplicação dos questionários foi possível traçar o perfil dos entrevistados. Ao se analisar os dados, percebeu-se que a maioria dos entrevistados era do sexo masculino (59%) enquanto apenas 41% eram do sexo feminino.

Em relação à idade dos Servidores Técnicos-Administrativos Efetivos, 47% dos entrevistados estão com idade entre 31 e 40 anos, 24% possuem a idade entre 26 e 30 anos, 24% encontram-se na faixa etária de 20 a 25 anos, 6% tem entre 41 a 50 anos e nenhum dos entrevistados possui menos de 20 anos ou mais de 50 anos (FIGURA 10).



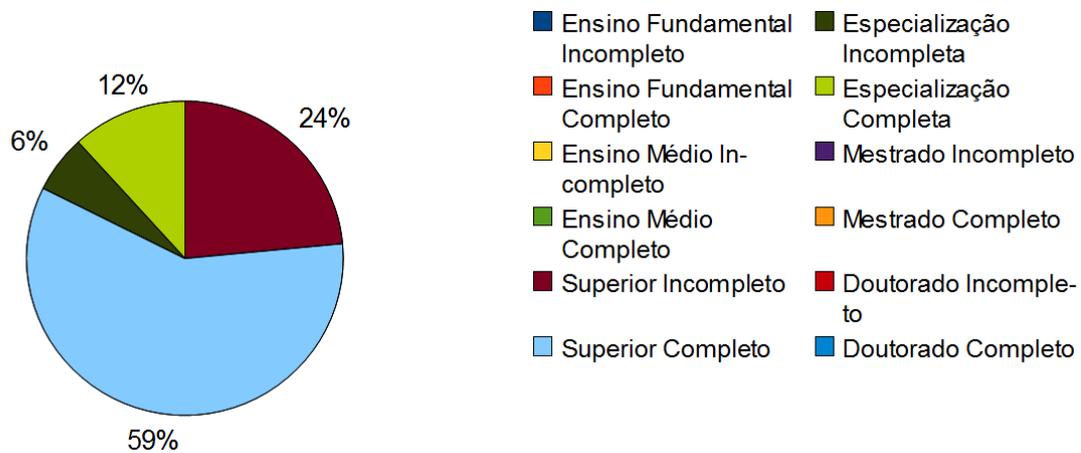
**Figura 10.** Sexo dos Entrevistados. Fonte: os autores.

A Lei 8.112, de 11 de Dezembro de 1990, que dispõe sobre o Regime Jurídico dos servidores públicos, em seu artigo 5º, impõe como um dos requisitos básicos para investidura em cargo público a idade mínima de dezoito anos. Segundo os dados do IBGE (2002), a maioria da população brasileira ingressa no mercado de trabalho com idade entre 16 e 25 anos e se aposentam em torno dos 65 anos de idade, os servidores pesquisados estão dentro da média brasileira, pois, a maioria possui idade entre 31 e

A percepção dos servidores públicos de uma instituição federal de ensino sobre a avaliação de desempenho

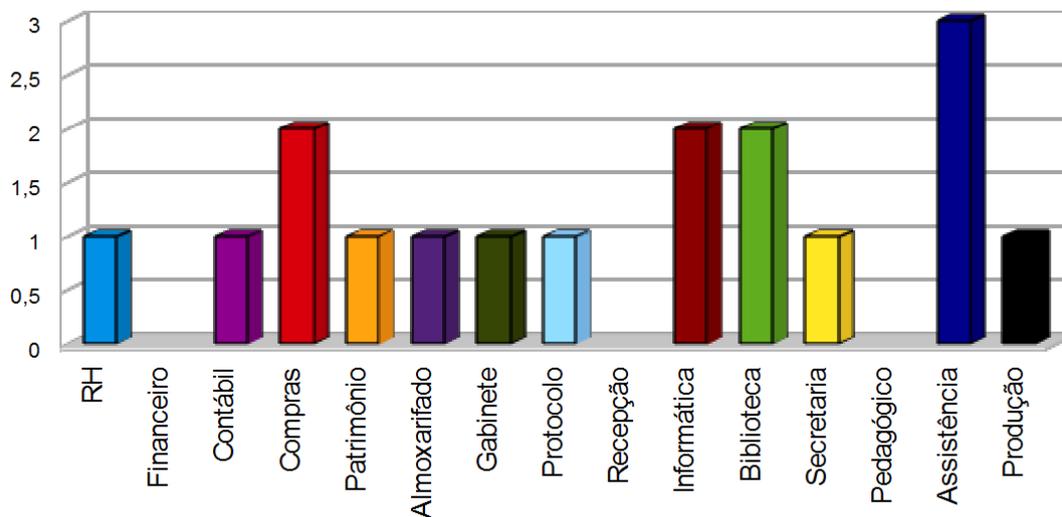
40 anos e todos os entrevistados possuem idade superior a 20 anos, atendendo a Legislação da Lei 8.112/90.

Quanto ao nível de escolaridade, conforme representado na Figura 11, 59% são graduados, 24% estão em fase de conclusão da graduação, 12% são especialistas e 6% estão concluindo a especialização.



**Figura 11.** Formação dos Entrevistados. Fonte: os autores.

A Figura 12 apresenta o setor em que cada servidor atua. Percebe-se que são setores diversificados e que a maioria, relaciona-se com as atividades administrativas do Campus. Dos 17 entrevistados, os setores de Recursos Humanos, Contábil, Patrimônio, Almozarifado, Gabinete, Protocolo, Secretaria e Produção tem 1 funcionário cada. Nos setores de Compras, Informática e Biblioteca trabalham 2 pessoas em cada. A Assistência ao Educando conta com 3 servidores.

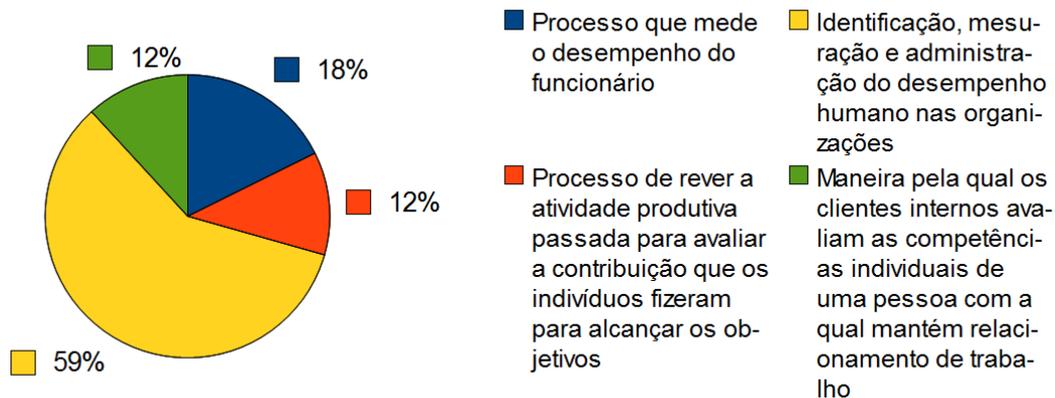


**Figura 12.** Setor de Atuação. Fonte: os autores.

Após traçar o perfil dos servidores Técnicos-Administrativos do IFNMG – Campus Almenara, procurou-se levantar o conceito que os mesmos têm sobre a Avaliação de Desempenho e a sua percepção sobre o assunto.

### *Conceito dos Servidores sobre a Avaliação de Desempenho*

Os Servidores Técnicos-Administrativos do IFNMG – Campus Almenara atribuem conceitos variados à Avaliação de Desempenho, conforme expresso na Figura 13. A maioria deles (59% dos respondentes) acredita que a Avaliação de Desempenho é “Identificação, mensuração e administração do desempenho humano nas organizações” (Chiavenato, 2010, p. 241).



**Figura 13.** Conceito que os Servidores atribuem a Avaliação de Desempenho. Fonte: os autores.

Este conceito é apresentado por Chiavenato (2010) no qual a identificação se apoia na análise de cargos e procura determinar quais as áreas de trabalho que se deve examinar quando se mede o desempenho. A mensuração é o elemento central do sistema de avaliação e procura determinar como o desempenho pode ser com parâmetro com certos padrões objetivos. A maioria dos servidores aceita o conceito principal de Chiavenato (2010) para definir a Avaliação de Desempenho.

Para 30% dos respondentes o conceito de avaliação de Desempenho relaciona-se ao processo de Avaliação de Desempenho, seguindo o entendimento de Schermerhorn Jr. et al. (1998). Dentre estes 30%, 18% conceituam a Avaliação de Desempenho como um processo que apenas mede o desempenho do funcionário e 12% relacionam a Avaliação de Desempenho ao processo de rever a atividade já realizada pelo servidor. O conceito de Avaliação de Desempenho para esta parcela de respondentes é de “processo de rever a atividade produtiva passada para avaliar a contribuição que os indivíduos fizeram para o alcance dos objetivos do sistema administrativo” (Chiavenato, 2010, p. 241).

Para os outros 12% de entrevistados, o conceito de Avaliação de Desempenho refere-se aos clientes internos e a avaliação de competências individuais. Neste sentido, para estes entrevistados é preciso que exista a avaliação das competências individuais do cliente interno decorrentes da relação de trabalho.

Ao serem questionados se conhecem os tipos de Avaliação de Desempenho existente, apenas 41% responderam de forma positiva, os outros 59% afirmam não conhecer os tipos de Avaliação de Desempenho. Apesar de todas as vantagens e desvantagens anteriormente apresentadas dos diversos

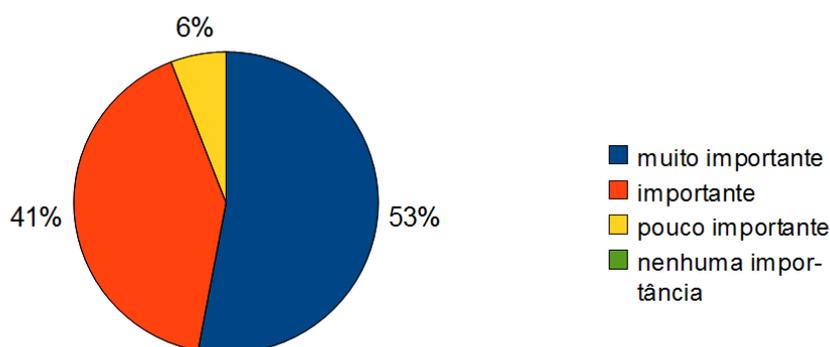
A percepção dos servidores públicos de uma instituição federal de ensino sobre a avaliação de desempenho tipos de Avaliação de Desempenho é importante que os servidores conheçam os diferentes tipos existentes e o seu processo de aplicação.

De acordo com Araújo e Araújo (2008, p. 2), “a avaliação faz parte do cotidiano de qualquer organização, sendo necessária para averiguar a correção das organizacionais e identificar as necessidades de revisão e melhoria”.

Outra informação relevante é que mais da metade (59%) dos entrevistados já participaram de Avaliação de Desempenho em outras Instituições em que trabalharam anteriormente. Este dado é importante para o IFNMG – Campus Almenara já que a maioria dos Técnicos-Administrativos já a conhecem, o que torna mais fácil a realização do processo.

### *A importância da Avaliação de Desempenho na percepção dos entrevistados*

Conforme apresentado na Figura 14, 53% dos respondentes consideram a Avaliação de Desempenho como muito importante e 41% dos entrevistados percebem-na como importante. Apenas 6% consideram como pouco importante. Nenhum servidor classificou como “nenhuma importância”.



**Figura 14.** Percepção dos Entrevistados sobre a Avaliação de Desempenho. Fonte: os autores.

Perceber a avaliação como importante é outro dado positivo para a Instituição e para os entrevistados, já que a percepção influencia diretamente no processo de tomada de decisão e os entrevistados podem tomar a decisão de melhorar seu desempenho e seguir as instruções advindas da avaliação (Bowditch & Buono, 2004).

Shigunov Neto e Gasparetto (1999, p. 138) entendem que a importância da Avaliação de Desempenho “refere-se, principalmente, ao fato de poder diagnosticar, através de inúmeras ferramentas, o desempenho dos recursos humanos da organização em determinado período de tempo”.

Nesta direção, 71% dos entrevistados acreditam que a Avaliação de Desempenho é uma ferramenta que impulsiona seu crescimento na instituição, enquanto que apenas 29% acreditam que ela não é capaz de proporcionar tal crescimento.

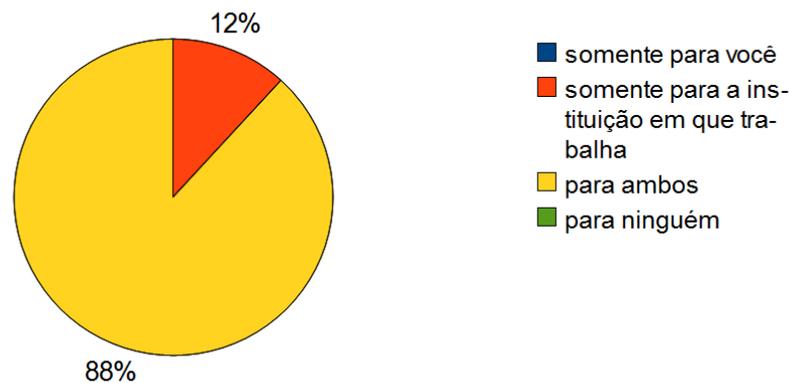
A percepção dos servidores públicos de uma instituição federal de ensino sobre a avaliação de desempenho

Vroom (1997, p. 164) entende que a Avaliação de Desempenho deve atender a três necessidades, uma da organização e duas do indivíduo:

- 1) fornecem julgamentos sistemáticos que justificam aumentos salariais, promoções, transferências e às vezes rebaixamentos e demissões;
- 2) são uma forma de dizer a um subordinado como ele está se saindo e sugerir mudanças necessárias de comportamento, atitudes, habilidades ou conhecimento da função; permitem que o subordinado tome conhecimento “da posição que ocupa” na opinião do chefe;
- 3) também estão sendo cada vez mais usados como base para instrução e aconselhamento do indivíduo por seu superior.

Mesmo acreditando que a Avaliação de Desempenho é importante para o crescimento profissional, apenas 47% seguiriam totalmente as indicações no resultado de sua Avaliação de Desempenho, os outros 53% dos servidores seguiriam parcialmente as recomendações indicadas. Nenhum servidor afirmou categoricamente que não seguiria as recomendações propostas.

Por outro lado, a percepção dos respondentes é que a Avaliação de Desempenho traz benefícios tanto para a Instituição quanto para o servidor. A Figura 15 mostra que 88% dos entrevistados percebem a avaliação como importante para ambos e apenas 12% considera a Avaliação importante somente para a Instituição. Não houve respostas nas categorias benefícios “Somente para você” e benefícios “para ninguém”.



**Figura 15.** Benefícios da Avaliação de Desempenho. Fonte: os autores.

Quando questionados se acreditam que seu desempenho profissional seja avaliado de forma justa e objetiva na Avaliação de Desempenho, 59% dos respondentes acreditam que sim, enquanto 41% acreditam que não.

A resposta acima está de acordo com o entendimento de Böhmerwald (1997) que acredita que a Avaliação de Desempenho é um meio e seus resultados fornecem subsídios para o gerenciamento do crescimento do ser humano, utilizando instrumentos que possibilitem uma análise precisa e justa.

Sobre o sentimento que os entrevistados têm quanto a Avaliação de Desempenho, 88% se sentem bem tendo seu desempenho profissional avaliado, enquanto apenas 12% não se sentem à vontade sendo avaliados.

A percepção dos servidores públicos de uma instituição federal de ensino sobre a avaliação de desempenho

A percepção de sentir-se bem ao ter o desempenho profissional avaliado é importante para que a Instituição utilize os dados obtidos através da Avaliação de Desempenho para:

- a) definir o grau de contribuição de cada empregado para a organização; b) Identificar os empregados que possuem qualificação superior para o cargo; c) identificar em que medida os programas de treinamento têm contribuído com a melhoria do desempenho dos empregados; d) obter subsídios para redefinir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos; e) obter subsídios para remuneração e promoção; f) obter subsídios para elaboração dos planos de ação para desempenhos insatisfatórios (Gil, 2001, p. 149).

A Avaliação de Desempenho, conforme Aquino (1980, p. 199), “visa medir o desempenho do funcionário no exercício do cargo, durante certo período de tempo”.

Dos servidores avaliados, 88% sabem para que serve a Avaliação de Desempenho, ao passo que apenas 12% responderam não saber sua finalidade. Este dado também é importante para a Instituição, pois conforme Aquino (1980, p. 199), com os dados obtidos na Avaliação de Desempenho “a empresa toma conhecimento da conduta do trabalhador, ou seja, se corresponde ou não às expectativas que a empresa teve com relação a ele, por ocasião da seleção oferecendo ao administrador informações sobre as ações do indivíduo no cargo”.

No processo de Avaliação de Desempenho a principal insegurança para 52,9% dos servidores entrevistados é a falta de habilidade do avaliador, conforme apresentado na Tabela 1. Nesta questão, os entrevistados poderiam escolher mais de uma resposta e completá-la caso julgasse importante.

Conforme se pode observar, 2 servidores acrescentaram como insegurança a questão da “metodologia utilizada não refletir o real desempenho, contribuição e produtividade dos servidores” e a avaliação ser usada como “mecanismo de persuasão e coerção”. Os servidores que sentem segurança quanto à Avaliação de Desempenho representaram 26,3% dos avaliados.

**Tabela 1.** Inseguranças quanto à Avaliação de Desempenho. Fonte: os autores.

Insegurança	Frequência Relativa	Frequência Absoluta
Falta de habilidade do avaliador	9	52,9%
Perseguição do avaliador	1	5,2%
Avaliação Baseada somente sobre os fatos recentes	1	5,2%
Outro – A metodologia não refletir o real desempenho, contribuição e produtividade dos servidores	1	5,2%
Outro – Mecanismo de persuasão/ coerção	1	5,2%
Não tenho insegurança	5	26,3%
TOTAL	19	100,0%

De acordo com Lucena (1977), as inseguranças são frutos do tipo de Avaliação de Desempenho escolhida. A avaliação voltada para o passado do empregado na organização caracteriza-se pela preocupação em gratificá-lo ou puni-lo. Assim:

Caso o empregado tenha sido bem-sucedido na sua avaliação, usufruirá para sempre desta condição, mesmo que seu desempenho real, no futuro, não corresponda mais àquele diagnosticado. Para o empregado malsucedido na avaliação, o melhor seria mudar de emprego, pois seu futuro estará seriamente comprometido pelo julgamento desfavorável que recebeu. Dentro desta sistemática, a organização e suas chefias não assumem qualquer responsabilidade no processo. Cabe apenas ao empregado arcar, sozinho, com as conseqüências (Lucena, 1977, pp. 3-4).

Dessa forma, é de fundamental importância que a instituição escolha bem seu modelo de avaliação para reduzir as inseguranças de seus avaliados.

### ***O processo da Avaliação de Desempenho***

As próximas questões tratam do processo de Avaliação de Desempenho. Elas abordam assuntos sobre quem avalia e a frequência da avaliação.

Ao serem questionados sobre quem avalia o desempenho, quase metade dos respondentes (42,2%), entendem ser esta uma função de “todas as pessoas envolvidas com seu trabalho”, seguido de “Você e seu superior”, respondido por 26,3% dos entrevistados, 21% acreditam ser tarefa da “comissão de Avaliação de Desempenho”. Por fim, 2 pessoas acham que quem avalia o desempenho é a “equipe de trabalho”. Nesta questão, os entrevistados poderiam responder mais de uma questão. Conforme se verifica na Tabela 2. Não houve respostas nas categorias “Você mesmo”, “Seu superior” e “O Órgão de Recursos Humanos”.

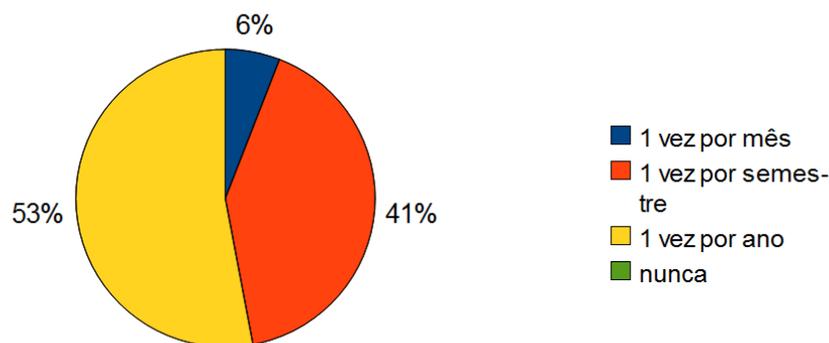
**Tabela 2.** Quem deve avaliar o desempenho. Fonte: os autores.

<b>Responsável pela avaliação</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Absoluta</b>
Todas as pessoas envolvidas com seu trabalho (interno e externo)	8	42,2%
Você e seu superior	5	26,3%
A Comissão de Avaliação de Desempenho	4	21,0%
A equipe de trabalho	2	10,5%
Você mesmo	0	0,0%
Seu superior	0	0,0%
O Órgão de Recursos Humanos	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100,0%</b>

As respostas apresentadas estão de acordo com o entendimento de Gil (2001) e Chiavenato (2010) que citam como principais responsáveis por avaliar o desempenho: o gerente, o próprio empregado, a equipe de trabalho, a equipe de avaliação, os subordinados, o órgão de recursos humanos e o entorno avaliado.

Quando questionados se seus superiores também deveriam ser avaliados, 82% dos servidores entendem que sim e apenas 12% discordam que seus superiores deveriam ser avaliados.

Quanto à periodicidade do processo de avaliação, conforme apresentado na Figura 16, a maioria dos entrevistados (53%) concorda com o período de avaliação anual. Porém, para 41% dos entrevistados, a frequência ideal de realização da Avaliação de Desempenho deveria ser uma vez por semestre e 6% defendem uma avaliação mensal.



**Figura 16.** Frequência da Avaliação de Desempenho. Fonte: os autores.

O Manual de Avaliação de Desempenho do IFNMG (IFNMG, 2011), estabelece que a Avaliação de Desempenho do IFNMG deve ser feita uma vez por ano, durante os três anos do estágio probatório.

### ***Legislação aplicável a Avaliação de Desempenho***

No setor público, a Avaliação de Desempenho vem sendo aplicada de maneira recente. O artigo da Constituição Federal afirma que após três anos de efetivo exercício o servidor aprovado em concurso público será efetivado e que só perderá o cargo nos seguintes casos: (...) “III – mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa” (Brasil, 1988).

Entretanto, esta Lei Complementar ainda não foi editada, o que faz com que cada órgão crie seu próprio sistema de avaliação. Dessa forma, a legislação aplicável a Avaliação de Desempenho dos servidores públicos ainda é incipiente.

Quanto à legislação aplicável a Avaliação de Desempenho, apenas 29% dos entrevistados afirmaram conhecê-la, os demais 71% ainda não conhecem a legislação vigente.

A percepção dos servidores públicos de uma instituição federal de ensino sobre a avaliação de desempenho

A Legislação Brasileira aplicável a Avaliação de Desempenho dos Servidores Públicos Federais são: a Constituição Federal de 1988, a Lei nº 8.112 de 1990, que regulamenta o Regime Jurídico Único dos Servidores públicos Cíveis da União, a lei 11.091 de 2005, que rege sobre o plano de carreira dos servidores Técnicos-Administrativos e o Decreto nº 5.825 de 29 de junho de 2006 que normatiza a aplicação do incentivo à qualificação relativa ao plano de carreira dos servidores Técnicos-Administrativos.

As instituições, em conformidade com as suas necessidades, elaboram a Avaliação de Desempenho baseada na Legislação acima citada. Conforme Shigunov Neto e Gasparetto (1999, p. 140), “com as mudanças organizacionais verificadas, atualmente, começam a surgir propostas alternativas a Avaliação de Desempenho”.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

A realização deste trabalho investigou a percepção dos servidores do IFNMG – Campus Almenara sobre a Avaliação de Desempenho. Para tanto, utilizou-se de um questionário com questões fechadas aplicado a todos os servidores Técnicos-Administrativos da Instituição.

Os resultados apresentados atenderam aos objetivos propostos pela pesquisa. Sobre o objetivo de identificar a percepção dos servidores sobre a Avaliação de Desempenho, todos a conhecem e percebem que ela traz benefícios tanto para a Instituição quanto para o servidor, sendo ferramenta importante para o seu crescimento profissional. Eles concordam que seu desempenho profissional seja avaliado de forma justa e objetiva, com a Avaliação de Desempenho.

Para o objetivo de levantar o conceito que os servidores têm sobre a Avaliação de Desempenho, a maioria deles conceitua a Avaliação de Desempenho como “Identificação, mensuração e administração do desempenho humano nas organizações”.

Sobre o objetivo de apresentar o processo de Avaliação de Desempenho, ele foi feito na primeira parte da análise e discussão dos resultados. Constatou-se que os servidores já conhecem a Avaliação de Desempenho, só não sabem quais são os tipos de avaliação existentes. Dessa forma, apesar dos servidores já terem sido submetidos à Avaliação de Desempenho em outras instituições em que trabalhavam anteriormente e considerarem a avaliação importante, é preciso que a Avaliação de Desempenho seja mais difundida na Instituição.

O IFNMG – Campus Almenara deve atuar de forma a divulgar o tipo de Avaliação de Desempenho a qual será submetida os servidores, explicando que o avaliador ou avaliadores estão preparados para tanto, demonstrando os objetivos a serem alcançados com a Avaliação.

Identificar competências e deficiências e propor melhorias não são tarefas fáceis. Enquanto instituição pública federal de ensino, é fundamental que os servidores conheçam o processo de Avaliação de Desempenho por completo. Muitos dos entrevistados entendem que a avaliação é uma função de todas as pessoas envolvidas com seu trabalho e que também devem avaliar o seu superior, mas afirmaram que seguiriam parcialmente as recomendações indicadas na Avaliação de Desempenho, e que, em sua grande maioria, não conhecem a legislação aplicável e sentem-se inseguros sobre a falta de habilidade do avaliador.

A legislação da Avaliação de Desempenho foi apresentada para atender ao objetivo de conhecer a legislação aplicável ao tema.

Com uma melhor publicidade da Avaliação de Desempenho, demonstrando seus objetivos, sua necessidade e sua aplicação, é possível reverter essas dificuldades reveladas na pesquisa.

A percepção dos servidores públicos de uma instituição federal de ensino sobre a avaliação de desempenho

A necessidade de valorização do capital intelectual humano nas organizações vem sendo amplamente difundida e cabe as instituições demonstrar aos servidores que a Avaliação de Desempenho é uma estratégia voltada para sua valorização, trazendo benefícios para ambos.

Para os próximos trabalhos recomenda-se que pesquisas sejam aplicadas sobre o resultado concreto da avaliação de desempenho, levantando os reais benefícios para ambos os lados, servidores e Instituição.

Esta pesquisa contribuiu com ambos os atores envolvidos, servidores e a Instituição. Para a Instituição foi uma oportunidade de verificar a percepção que os servidores têm sobre a Avaliação de Desempenho. Para os servidores foi uma forma de conhecer melhor o processo de Avaliação e beneficiar-se dele.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- Andrade, M. M. (1999). *Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos*. São Paulo: Ática.
- Aquino, C. P. (1980). *Administração de recursos humanos: uma introdução*. São Paulo: Atlas.
- Araújo, P. P., & Araújo, G. C. (2008). Avaliação de desempenho em uma empresa de saneamento de Mato Grosso do Sul. In V SEGeT Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. [https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/8\\_2008%20V%20SEGeT%20-%20Avaliacao%20de%20desempenho%20em%20uma%20empresa%20de%20saneamento%20de%20Mato%20Grosso%20do%20Sul.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/8_2008%20V%20SEGeT%20-%20Avaliacao%20de%20desempenho%20em%20uma%20empresa%20de%20saneamento%20de%20Mato%20Grosso%20do%20Sul.pdf)
- Bervian, P. A., & Cervo, L. A. (2002). *Metodologia científica*. São Paulo: Pearson Hall.
- Böhmerwald, P. (1997). *Gerenciando o sistema de avaliação de desempenho*. Belo Horizonte: UFMG Fundação Christiano Ottoni.
- Bowditch, J. L., & Bueno, A. F. (2004). *Elementos de comportamento organizacional* (Trans. José Henrique Lamendort). São Paulo: Pioneira Thompson Learning.
- Brasil (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Presidência da República, Brasília, DF, Senado. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)
- Brasil (1990). Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Presidência da República. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8112compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112compilado.htm)
- Brasil (2005) Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. Presidência da República. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm)
- Brasil (2006). Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Presidência da República. [http://www.planalto.gov.br/Ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm](http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm)
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (3a ed). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Engelmann, A. (2002). A psicologia da gestalt e a ciência empírica contemporânea. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 18(1), 1–16. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722002000100002>
- Gil, A. C. (1999). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4a ed). São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2001). *Gestão de Pessoas: ênfase nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.

- Ginger, S., & Ginger, A. (1995). *Gestalt: uma teoria do contato* (Trans. Sonia de Souza Rangel). São Paulo: Summus.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2002). <http://www.ibge.gov.br/home/>
- IFNMG - Instituto Federal do Norte de Minas Gerais. (2011). *Manual de Avaliação de Desempenho. Reitoria, Montes Claros/MG.*  
<https://www.ifnmg.edu.br/arquivos/2011/gestaoPessoas/SISTEMA%20DE%20AVALIA%C3%87%C3%83O%20DE%20EST%C3%81GIO%20PROBAT%C3%93RIO.pdf>
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2010). *Técnicas de pesquisa* (7a ed). São Paulo: Atlas.
- Lucena, M. D. S. (1977). *Avaliação de desempenho: métodos e acompanhamento*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
- Malhotra, N. K. (2004) *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas.
- Ruiz, J. A. (2003). *Metodologia Científica* (2a ed). São Paulo: Atlas.
- Schermerhorn Jr., J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1998) *Fundamentos do comportamento organizacional*. Porto Alegre: Bookman/Artmed.
- Shigunov Neto, A., & Gasparetto, O. (1999). Sistema de avaliação de desempenho em uma instituição pública de ensino: instrumento de desenvolvimento pessoal e profissional? *Acta Scientiarum* 21(1), 137-146.  
<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/ActaSciHumanSocSci/article/viewFile/4200/2864>
- Soto, E. (2005). *Comportamento organizacional: o impacto das emoções*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Sperling, A. P. (2003). *Introdução à psicologia* (Trans. Esméria Rovai). São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Robbins, S. P., Judger, T. A., & Sobral, F. (2010). *Comportamento Organizacional* (Trans. Rita de Cássia Gomes, 14a ed). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Vroom, V. H. (1997). *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Campus.

## SOBRE OS AUTORES

---

### **Cleber Roberto Souza**

Mestre em Administração Pública (PROFIAP) pela UFV/MG. Especialista em Administração Pública e Responsabilidade Fiscal (Administração Pública), Didática do Ensino Superior (Educação) e Docência na Educação Profissional e Tecnológica (Educação). Graduado em Administração pela Faculdade de Santa Luzia (FACSAL). Atualmente é docente do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais – IFNMG. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração Pública, atuando principalmente nos seguintes temas: administração, ensino, simulação e jogos de empresa e empreendedorismo feminino.

### **Anamaria Azevedo Lafetá Rabelo**

Mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia (Administração). Especialista em Educação a Distância (Educação) e em Tecnologia da Gestão Pública e Lei de Responsabilidade Fiscal (Administração Pública). Possui graduação em Administração pela Universidade Estadual de Montes Claros e graduação em Direito pela Universidade Estadual de Montes Claros. Atualmente é servidora pública federal do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais - Campus Avançado Janaúba. Tem experiência na área de Ensino Técnico, Administração Pública e Direito Empresarial.

## ÍNDICE REMISSIVO

---

### A

Almenara, 4, 7, 8, 30, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 39, 45  
autoavaliação, 20  
autoconceito, 12, 13, 14, 15  
avaliação 360 graus, 21, 27

### C

comissão, 34, 35, 42

### E

escalas gráficas, 21, 22, 25  
escolha forçada, 21, 22, 23

### F

feedback, 17, 19  
Figura-Fundo, 10

### G

Gestalt, 10

### I

IFNMG, 4, 7, 8, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 39, 43, 45  
incidentes críticos, 21, 24, 25

### L

lista de verificação, 21, 25

### P

pesquisa de campo, 21, 23, 24, 31, 32  
Ponto de Controle, 11, 12

### S

sensação, 9

### T

Teoria Clássica, 15  
Teoria Comportamental, 15  
Teoria da Atribuição, 11

A cidade de Almenara/MG, no Vale do Jequitinhonha, coberta por riquezas naturais, um povo hospitaleiro e sua forte participação política e social que ajudam a transformar a sua realidade, abriga o IFNMG – Campus Almenara, uma instituição federal de ensino voltada para promover o desenvolvimento local e regional através da educação pública, gratuita e de qualidade.

Dado o importante papel que esta instituição realiza, é fundamental contar com servidores públicos motivados e engajados com o propósito organizacional e, além disso, é fundamental que se avalie o desempenho destes servidores para que a instituição continue executando este papel na comunidade local.



**Pantanal Editora**

Rua Abaete, 83, Sala B, Centro. CEP: 78690-000  
Nova Xavantina – Mato Grosso – Brasil  
Telefone (66) 99682-4165 (Whatsapp)  
<https://www.editorapantanal.com.br>  
[contato@editorapantanal.com.br](mailto:contato@editorapantanal.com.br)